

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЦИГИЛИК НАТАЛЯ ВАЛЕНТИНІВНА

УДК: 351:005.95/96(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**СИНЕРГЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

25.00.01 – теорія та історія державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління

Ідентичність усіх примірників дисертації
ЗАСВІДЧУЮ:

Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради



Юрій ДЗЮРАХ

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



/Наталія ЦИГИЛИК/

Науковий консультант

Подольчак Назар Юрійович

д.е.н., професор

АНОТАЦІЯ

Цигилик Н. В. Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – Теорія та історія державного управління. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2024.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню концептуальних та теоретико-методичних основ розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на синергетичних засадах та розробці інноваційного комплексу моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом пріоритетного застосування парадигми синергетики, зокрема в частині формування таких його складових як концептуально-інституційної, компетентнісно-кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної. У роботі також розроблено методичні підходи синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні через: формування гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні на синергетичних засадах; використання інструментарію дизайну мислення в публічному управлінні для визначення синергетичних засад розвитку людських ресурсів; оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні за синергетичним підходом на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців у розрізі міжнародної та вітчизняної практики.

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, визначено стан її наукової розробки, з'ясовано зв'язок з науковими програмами, планами, темами; визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження; розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів; наведено дані апробації результатів та публікації за темою дослідження.

У першому розділі «*Теоретико-правові основи парадигми застосування синергетики до розвитку людських ресурсів в публічному управлінні*» здійснено обґрунтування теоретико-правових основ парадигми застосування синергетики

до розвитку людських ресурсів в публічному управлінні через аналіз понятійно-категорійного апарату дослідження розвитку людських ресурсів в публічному управлінні в контексті синергетики, систематизацію наукових досліджень проблематики розвитку людськими ресурсами на синергетичних засадах в публічному управлінні, правових передумов синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат теорії публічного управління через: формування парадигми синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, що відрізняється від наявних підходів пріоритетним застосуванням синергетики до моделей, зокрема в частині формування таких їх складових як концептуально-інституційної, компетентнісно-кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної; розкриття компетентнісно-кваліфікаційної складової синергетики на засадах розвитку людських ресурсів у публічному управлінні; вдосконалення поняття кваліфікаційної асиметрії публічних службовців за умов активізації синергетичних підходів розвитку людських ресурсів; формування методичних підходів синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні. Використано поняття «людські ресурси в публічному управлінні» в контексті найширшого спектру аспектів, пов'язаних з використанням, розвитком та управлінням кадровим складом у публічному управлінні та з'ясовано, що воно включає не лише кваліфікаційні характеристики та професійні навички, але й потенціал для навчання, розвитку, мотивації та залучення до інноваційних процесів в управлінні.

Обґрунтовано інституційну основу розвитку людських ресурсів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на синергетичних засадах, яка розкрита у поєднанні діяльності інституційних суб'єктів на розвиток людських ресурсів в публічному управлінні, зокрема Національного агентства України з питань державної служби. Застосовано підхід, за яким синергія розглядається у значенні кооперації та взаємодії впливу місцевого самоврядування, державного управління на розвиток людських ресурсів публічного управління та узагальнено синергетичні засади для забезпечення

можливості самоорганізації, взаємодії, співпраці, адаптації, занепаду та інших характеристик синергії для максимально результативного розвитку людських ресурсів в публічному управлінні.

Обґрунтовано синергетичні засади розвитку людських ресурсів у публічному управлінні через концептуально-інституційну та компетентнісно-кваліфікаційну складові. Узагальнено, що синергетика в публічному управлінні — це концепція, яка виходить з припущення, що взаємодія та співпраця між різними органами державної влади, органами місцевого самоврядування, недержавними організаціями, бізнесом та громадянським суспільством можуть створювати додаткову вартість і ефективність, яка перевищує просту суму індивідуальних вкладів публічних інституцій. Інакше кажучи, синергія в публічному управлінні відбувається тоді, коли спільні зусилля різних секторів публічного управління призводять до результатів, які були б недосяжними при діяльності кожного з них окремо. Ця концепція акцентує на важливості інтеграції ресурсів, знань та зусиль для досягнення спільних цілей, що є особливо актуальним у розв'язанні складних суспільних проблем.

У другому розділі *«Вплив європейських трансформацій публічного управління на розвиток синергетики людських ресурсів в органах публічної влади»* в результаті проведеного порівняльного аналізу основ функціонування органів публічної влади розвинутих країн Європи та України визначено засади та принципи, а також розглянуто моделі функціонування публічних органів влади в Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні. Крім цього, здійснено порівняння моделей функціонування державних органів влади в цих країнах.

Обґрунтовано, що поняття «державна служба» та «державний службовець», а також моделі державної служби в цих країнах різняться між собою, так само, як різниться поділ на ранги та рівні в кар'єрній ієрархії державної служби та умови просування кар'єрною драбиною. Спільним для державної служби цих держав є наявність суворо-прописаних вимог до рівня освіти та посадових обов'язків державних службовців у відповідних законодавчих документах. Встановлено, що в системах управління людськими ресурсами публічної служби Німеччини, Великобританії та Польщі закладені синергетичні засади, які

спрямовані на ефективність і адаптивність. В Німеччині ключовими є комплексність і крос-функціональна співпраця, у Великобританії – гнучкість, адаптивність і розвиток лідерства, а в Польщі – інтеграція традиційних методів з ІТ-рішеннями для оптимізації процесів. Ці підходи забезпечують взаємодію різних елементів системи, підвищуючи їх загальну ефективність та результативність.

Встановлені статусні та компетентнісні характеристики публічних службовців в частині синергетичного ефекту їх компетентностей та службового зростання. З'ясовано, що розвиток людських ресурсів в органах публічної влади в Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні має як спільні, так і відмінні риси. Перевагами розвитку людських ресурсів у Німеччині є: професійний державний апарат з кар'єрними можливостями, строга вертикальна ієрархія, навчання та розвиток персоналу, включаючи програми підготовки та підвищення кваліфікації; у Великобританії – можливості для швидкого кар'єрного зростання, висока ступінь незалежності в роботі з персоналом, закладена культура підвищення кваліфікації та розвитку персоналу; у Польщі – комбінація кар'єрного та контрактного найму державних службовців, ієрархічна структура управління персоналом, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації. Особливостями моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні аналізованих міжнародних органів влади є: перехід від контрактної системи до кар'єрної системи державної служби, ієрархічна структура управління персоналом, реформування системи навчання та підвищення кваліфікації в рамках державної служби.

Узагальнено спільні риси моделей розвитку людських ресурсів в зазначених чотирьох країнах, які включають: важливість кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації, ієрархічні структури управління персоналом, проведення щорічної оцінки результатів діяльності персоналу. У Німеччині, Великобританії та Польщі достатня увага приділяється адаптації персоналу та розвитку як твердих навичок, так і м'яких навичок. Відмінними рисами є те, що у Німеччині та Великобританії більш розвинені та стабілізовані системи кар'єрного розвитку для державних службовців, тоді як в Польщі та Україні спостерігається

комбінація кар'єрного та контрактного найму з переходом до кар'єрної системи. У Великобританії державні службовці мають більшу ступінь незалежності та гнучкості в управлінні персоналом, в той час як в інших країнах дотримуються більш ієрархічної структури. Реформи та розвиток системи управління персоналом у державних органах влади в Україні ще тривають, а в Німеччині, Великобританії та Польщі системи більш стабільні та розвинені. Крім цього, в Німеччині, Великобританії та Польщі широко застосовуються електронні системи для управління персоналом, що значно пришвидшує та полегшує роботу у цьому напрямку.

Встановлено особливості використання досвіду розвинутих країн Європі в процесі реформування публічного управління в Україні та виявлено, що основним напрямком серед всіх можливих для забезпечення високого рівня результативності та ефективності виконання поставлених завдань органами публічної влади є удосконалення розвитку людських ресурсів. Україні, як державі, що розвивається, в організації роботи з людськими ресурсами на державній службі та в органах місцевого самоврядування доцільно запозичити приклад з моделі Польщі, але з врахуванням позитивних особливостей Німеччини та Великобританії в частині адаптації персоналу та мотиваційної системи.

У третьому розділі *«Методичні підходи синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні»* систематизовано методичні засади синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні через: формування гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні на синергетичних засадах; використання інструментарію дизайну мислення в публічному управлінні для визначення синергетичних засад розвитку людських ресурсів; оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні за синергетичним підходом на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців у розрізі міжнародної та вітчизняної практики.

Встановлено у результаті здійсненого аналізу міжнародної та вітчизняної практики, що досягнення гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні можна підвищити такими

найефективнішими методами досягнення гендерної рівності в публічному управлінні:

- для Німеччини: застосування встановлення квот, подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості, частково застосування правових механізмів;

- для Великобританії: застосування правових механізмів, прозорість заробітної плати, встановлення квот, а також подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості;

- для Польщі: збільшення прозорості заробітної плати, застосування встановлення квот та подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості;

- для України: встановлення квот та подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості.

Визначено, що застосування квот для покращення показників Gender Pay Gap, а також застосування рівної оплати праці за виконання роботи однакової вартості у галузі публічного управління та адміністрування має бути відображено у зрозумілих розрахунках та обґрунтуваннях, закріплених на законодавчому рівні щодо формування загальної заробітної плати. Так, принцип реакції приросту ВВП від публічного управління за своїм механізмом в Україні абсолютно ідентичний механізму Великобританії та Польщі. Тому при виборі способів покращення Gender Pay Gap рекомендовано орієнтуватися на існуючий досвід країн з добре розвинутою економікою та правовою системою.

Виявлено методи досягнення гендерної рівності у Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні та зроблено висновок, що методичні підходи цих країн мають багато спільних рис та дозволять покращити показники досягнення гендерної рівності в оплаті праці публічним службовцям. З метою досягнення гендерної рівності в кількісному складі державних службовців було побудовано модель та використано факторний аналіз як метод багатовимірної статистики з використанням програми Minitab. Крім цього, було використано метод зведення отриманих даних в єдину таблицю вихідних даних. Фактично,

для побудови моделі досягнення гендерної рівності серед державних службовців країни, що розвивається, було використано узагальнені результати та результати факторного аналізу. Досліджено зміну кількості населення та державних службовців в Україні з 2015 до 2022 р. включно, та здійснено порівняння цих даних з аналогічними показниками Німеччини, Великобританії та Польщі. Відповідні висновки кількісних показників, динаміки їх розвитку та висновки наведені у роботі.

Обґрунтовано методичний підхід синергетики через оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців. Зокрема, за допомогою методу Масгрейва було розраховано, що оптимальна кількість державних службовців в Україні у 2022 р. мала становити 69515 осіб. Поряд із проведенням розрахунком з формулою було побудовано математичну модель та розраховано оптимальну кількість державних службовців із застосуванням штучних нейронних мереж з похибкою прогнозування 0,8%. Встановлено, що оптимальна кількість державних службовців України, як країни, яка розвивається для 2019-2021 років становить 2 особи на 1000 населення країни.

За допомогою методики використання дизайн-мислення встановлено, що для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування доцільно використовувати синергетичний підхід. Це пов'язано з необхідністю швидкої реакції персоналу на виклики сучасного світу, а також неможливістю достовірно передбачити всі можливі варіанти виникнення та розвитку майбутніх подій, які можуть чинити сильний вплив на сталість управлінської системи як такої. Тому до синергетичних основ сфери публічного управління в Україні запропоновано застосувати такі заходи: додати до структури адаптацію державних службовців; завершити удосконалення мотивації державних службовців; проводити співбесіду з державними службовцями, які звільняються; сформувати дієву корпоративну культуру державних службовців; підвищити рівень оплати праці до конкурентоспроможного рівня.

Здійснено тестування запропонованих методичних підходів до розвитку

людських ресурсів показники результативності людських ресурсів в органах публічної влади досягли 98-100% у порівнянні з 78-91%, які були до впровадження цього типу моделі. Апробація запропонованих методичних підходів до розвитку людських ресурсів на основі синергетичних підходів дозволила в середньому на 9,5% підвищити результативність діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

У четвертому розділі *«Компетентнісно-кваліфікаційна складова синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні»* розкрито компетентнісно-кваліфікаційну складову синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, яка була обґрунтована як сукупність компетентностей, у тому числі емоційного інтелекту; критичного мислення; креативного мислення; вміння самонавчатися; усвідомленості; стресостійкості; вміння використовувати таймменеджмент; професійних знань; володіння іноземною мовою.

Визначено фактори та способи покращення зазначених складових та їх вплив на синергетичний ефект у діяльності публічних службовців. Рекомендовано, щоб управлінці володіли високим рівнем критичного, гнучкого та креативного мислення, емоційного інтелекту та коефіцієнту розумового розвитку, стресостійкості, таймменеджменту, вчилися впродовж життя та високого рівня професійних знань, необхідних для побудови системи, яка функціонуватиме на основі синергетичних підходів. Крім цього, основними м'якими навичками (МН) успішного публічного службовця визначено високий рівень емоційного інтелекту, критичного мислення, креативного мислення, вміння самонавчатися, усвідомленості, стресостійкості, вміння використовувати таймменеджмент. Основними твердими навичками (ТН) успішного публічного службовця є високий рівень професійних знань та іноземної мови. Встановлено, що основними способами розвитку МН та ТН управлінців є самонавчання, тьюторство та менторство, а також розробка зрозумілої системи мотивації, яка підбирається з набору розроблених рекомендацій індивідуально. Саме вона допоможе самоорганізуватися публічним службовцям для досягнення високого рівня ТН та МН .

Визначено основні способи подолання кваліфікаційної асиметрії у публічних службовців, які полягають у консультативній підтримці експерта, що має великий досвід у ефективному виконанні завдань необхідного типу або проходження позапланових курсів підвищення кваліфікації, тренінги. В якості експертів запропоновано залучати працюючих державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування з високим рівнем ефективності виконання поставлених завдань або тих, хто перебуває на пенсії, проте під час трудової діяльності показував високі результати.

Здійснено порівняння методів оцінювання емоційного інтелекту персоналу та обрано універсальний для застосування у сфері публічного управління. Встановлено, що найбільш поширеними методами для оцінки емоційного інтелекту в розвинених та розвиваючихся країнах є тести MSCEIT, SREIT, EQ-i, ESCI, Holla, TEIQue, STEM, Bradbury. Було побудовано модель відносин методів для оцінки емоційного інтелекту на основі сприйняття, регуляції та використання емоцій.

У п'ятому розділі *«Моделювання розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад»* сформовано інноваційний комплекс моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом пріоритетного застосування парадигми синергетики до моделей, зокрема в частині формування таких його складових як концептуально–інституційної, компетентнісно–кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної, серед яких: модель розвитку людських ресурсів державної служби України; стенфордська модель дизайн-мислення; модель взаємозв'язків методів оцінювання емоційного інтелекту; суб'єктно-об'єктна модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад: а) компетентнісно-об'єктний аспект б) інституційно-суб'єктний аспект; модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні в органах публічної влади за синергетичним впливом складових; модель впливу пандемії Covid-19 на втрати кадрового потенціалу організацій.

Сформовано концептуальну суб'єктно-об'єктну модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад через

поєднання у ній: компетентнісно-об'єктного аспекту (який полягає у поєднанні компетентнісно-кваліфікаційних ознак об'єкта управління); інституційно-суб'єктного аспекту (який полягає в інституціоналізації суб'єктів управління: людських ресурсів та публічних інституцій); факторного аналізу за лінійно-стандартизованою моделлю з некорельованими залишками і взаємно-ортогональними факторами для вибору факторів синергії; практичної складової розвитку людських ресурсів в умовах самоорганізації, біфуркації, адаптивності та інших станів публічного управління як складної системи.

З метою апробації було здійснено імплементацію розробленої системи моделі розвитку людських ресурсів в діяльність трьох органах публічної влади, які мають у своїй організаційній структурі службу управління персоналом у кількості працюючих до 5 чоловік, включно з керівником. Кількість обраних для апробації організацій обумовлена необхідним рівнем ТН та МН службовців та посадових осіб для активізації синергетичних підходів, необхідності підвищення їх ефективності роботи. Для апробації моделі були обрані такі органи публічної влади: Львівська обласна військова адміністрація; Новояворівська міська рада (Львівська область); Сумська обласна військова адміністрація.

З метою впровадження було розроблено дорожню карту процесу імплементації моделі розвитку людських ресурсів в діяльність цих органів. Додатково до дорожньої карти було розроблено «Путівник» державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) – план розвитку, в якому на основі оцінених ТН та МН працівник служби управління персоналом складає кар'єрограму державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування та за запропонованим алгоритмом рекомендує шляхи для дієвого апгрейду ТН та МН. Для підсилення прояву синергетичних принципів було використано наступні методи розвитку ТН службовців: «прицільне» підвищення кваліфікації з метою заповнення прогалин в знаннях; підвищення кваліфікації «на випередження», якщо працівник перебуває у кадровому резерві для забезпечення заповнення прогалин у знаннях щодо роботи, яка може виконуватися у майбутньому; впровадження принципу «навчання впродовж життя»; обов'язкове відвідування курсів англійської мови, спілкування з носіями

мови; читання, перегляд відео та слухання аудіо, перегляд фільмів з субтитрами іноземною мовою. Встановлено, що впровадження моделі розвитку людських ресурсів в усіх трьох органах влади покращило результативність виконання завдань в середньому на 4,3%, забезпечило 100% результативність та суттєво зменшило плінність персоналу.

Удосконалено методику прогнозування рівня кадрової безпеки в органах державної влади із застосуванням штучних нейронних мереж, що полягало у врахування факторів, які чинять сильний вплив на загальний рівень кадрової безпеки організації та введення цих факторів у вигляді формул у математичну модель. Це дало можливість її застосування в умовах воєнного стану у країні та затухаючої пандемії Covid-19. Похибка прогнозування становила 0,3%. Для аналізу синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на прикладі забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади було вибрано такі складові: втрати персоналу, рівень заробітної плати, освітній рівень персоналу, рівень корпоративної культури, врахування особливостей персоналу при складанні плану розвитку, рівень лояльності персоналу, адекватність мотиваційної системи, адекватність системи оцінки персоналу. Прогнозовані та фактичні втрати персоналу та рівень кадрової безпеки в організаціях за 2 тижні під час затухання пандемії Covid-19 та воєнного стану у країні визначено як середні.

Ключові слова: публічне управління, державне управління, синергетичні засади, людські ресурси, державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, принципи синергетики, результативність, реформування державного управління, система управління людськими ресурсами, модель розвитку людських ресурсів, суб'єктно-об'єктна модель, методичні підходи синергетики.

ABSTRACT

Tsyhylyk N.V. Synergistic principles of human resources development in public administration. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Sciences in public administration, specialty 25.00.01 – Theory and history of public administration. – Lviv Polytechnic National University of the Ministry for Education and Science of Ukraine, Lviv, 2024.

The dissertation is devoted to the substantiation of the conceptual and theoretical-methodological foundations of the human resources development in public administration on a synergistic basis and the elaboration of an innovative set of models for the development of human resources in public administration through the priority application of the paradigm of synergy, in particular in the part of the formation of such components as conceptual-institutional, competence-qualification and subject-object. The work also elaborated methodological approaches of synergy in the development of human resources in public administration through: the formation of gender equality in the context of the human resources development in public administration on a synergistic basis; the use of design thinking tools in public administration to determine the synergistic foundations of human resource development; optimization of human resources in public administration according to a synergistic approach using the example of calculating the optimal number of civil servants in terms of international and domestic practice.

In the introduction, the relevance of the topic of the dissertation research is substantiated, the state of its scientific development is determined, the connection with scientific programs, plans, topics is clarified; the purpose, task, object, subject and research methods are determined; the scientific novelty and practical significance of the obtained results are disclosed; results approval data and publications on the research topic are given.

In the first chapter, "*Theoretical and legal foundations of the use of synergy paradigm for the development of human resources in public administration*", the justification of the theoretical and legal foundations of the use of synergy paradigm for the development of human resources in public administration was carried out through

the analysis of the conceptual and categorical apparatus of the development of human resources study in public administration in the context synergetics, systematization of scientific studies of the problems of human resources development on synergistic bases in public administration, legal prerequisites of synergistic bases of human resources development in public administration.

The conceptual and categorical apparatus of the public administration theory was improved through: the formation of a synergy paradigm of human resources development in public administration, which differs from existing approaches by the priority application of synergy to models, in particular in terms of the formation of such components as conceptual-institutional, competence-qualifying and subject-object; disclosure of the competence-qualification component of synergy on the basis of the human resources development in public administration; improvement of the qualification asymmetry concept of public servants under the conditions of synergistic approaches activation to the development of human resources; the formation of methodological approaches of synergy in the development of human resources in public administration. The concept of "human resources in public administration" is used in the context of the widest range of aspects related to the use, development and management of human resources in public administration and it is clarified that it includes not only qualification characteristics and professional skills, but also the potential for learning, development, motivation and involvement in innovative processes in management.

The institutional basis for the development of human resources of the civil service and service in local self-government bodies on a synergistic basis is substantiated, which is revealed in the activities' combination of institutional subjects for the development of human resources in public administration, in particular, the National Agency of Ukraine for Civil Service. The approach was applied, according to which synergy is considered in the sense of cooperation and interaction of the local self-government influence, public administration on the development of human resources of public administration and generalized synergistic principles to ensure the possibility of self-organization, interaction, cooperation, adaptation, decline and other characteristics of synergy for the most effective development of human resources in

public administration.

The synergistic principles of the human resources development in public administration through conceptual-institutional and competence–qualification components are justified. In general, synergy in public administration is a concept based on the assumption that interaction and cooperation between various state authorities, local governments, non-governmental organizations, business and civil society can create added value and efficiency that exceeds the simple sum of individual contributions public institutions. In other words, synergy in public administration occurs when the joint efforts of various sectors of public administration lead to the results that would be unattainable by the activities of each of them separately. This concept emphasizes the importance of integrating resources, knowledge and efforts to achieve common goals, which is especially relevant in solving complex societal problems.

In the second chapter "*The influence of European transformations of public administration on the development of human resources synergy in public authorities*" as a result of a comparative analysis of the functioning foundations of public authorities in developed countries of Europe and Ukraine, the principles are defined, as well as the models of the public authorities functioning in Germany, Great Britain, Poland and Ukraine are considered. In addition, a comparison of functioning models of state authorities in these countries is made.

It is substantiated that the concepts of "civil service" and "civil servant", as well as models of civil service in these countries, differ among themselves, just as the division into ranks and levels in the career hierarchy of the civil service and the conditions for promotion on the career ladder differ. Common to the civil service of these states is the existence of strictly prescribed requirements for the level of education and job duties of civil servants in the relevant legislative documents. It has been established that the human resource management systems of the public service of Germany, Great Britain and Poland have synergistic principles aimed at efficiency and adaptability. In Germany, complexity and cross–functional cooperation are key, in Great Britain flexibility, adaptability and leadership development, and in Poland integration of traditional methods with IT solutions to optimize processes are essential.

These approaches ensure the interaction of various elements of the system, increasing their overall efficiency and effectiveness.

The status and competence characteristics of public servants have been established in terms of the synergistic effect of their competences and professional growth. It was found that the development of human resources in public authorities in Germany, Great Britain, Poland and Ukraine has both common and distinctive features. The advantages of human resources development in Germany are: a professional state apparatus with career opportunities, a strict vertical hierarchy, training and development of personnel, including training and professional development programs; in Great Britain: opportunities for rapid career growth, a high degree of independence in working with personnel, an embedded culture of professional development and personnel development; in Poland: a combination of career and contract employment of civil servants, hierarchical structure of personnel management, development of the training system and professional development. Features of human resources development models in the public administration of the analyzed international authorities are: the transition from the contract system to the career system of the civil service, the hierarchical structure of personnel management, the reform of the training system and advanced training within the framework of the civil service.

The common features of human resources development models in the four countries mentioned are summarized, which include: the importance of career development and professional development, hierarchical structures of personnel management, conducting an annual assessment of the results of personnel activities. In Germany, Great Britain and Poland, sufficient attention is paid to the adaptation of personnel and the development of both hard and soft skills. Distinguishing features are that Germany and Great Britain have more developed and stabilized career development systems for civil servants, while in Poland and Ukraine there is a combination of career and contract employment with a transition to a career system. In the UK, civil servants have a greater degree of independence and flexibility in personnel management, while other countries follow a more hierarchical structure. Reforms and development of the personnel management system in public authorities in Ukraine are still ongoing, while in Germany, Great Britain and Poland the systems

are more stable and developed. In addition, electronic systems for personnel management are widely used in Germany, Great Britain and Poland, which significantly speeds up and facilitates work in this direction.

The peculiarities of using the experience of developed countries in Europe in the process of reforming public administration in Ukraine were established and it was found that the main direction among all possible ones to ensure a high level of effectiveness and efficiency in the performance of tasks by public authorities is the improvement of human resources development. Ukraine, as a developing country, in the organization of work with human resources in the public service and in local self-government bodies, it is advisable to borrow an example from the model of Poland, but taking into account the positive features of Germany and Great Britain in terms of personnel adaptation and motivational system.

The third chapter "*Methodological approaches of synergy of human resources development in public administration*" systematizes the methodological principles of synergy of human resources development in public administration through: formation of gender equality in the context of human resources development in public administration on a synergistic basis; the use of design thinking tools in public administration to determine the synergistic foundations of human resource development; optimization of human resources in public administration according to a synergistic approach using the example of calculating the optimal number of civil servants in terms of international and domestic practice.

It was established as a result of the analysis of international and domestic practice that the achievement of gender equality in the context of the human resources development in public administration can be increased by the following most effective methods of achieving gender equality in public administration:

- for Germany: application of setting quotas, further support of equal pay for work of equal value, partial application of legal mechanisms;
- for Great Britain: application of legal mechanisms, transparency of wages, establishment of quotas, as well as further support of equal pay for work of equal value;
- for Poland: increasing wage transparency, applying quotas and further support of equal pay for work of equal value;

– for Ukraine: establishment of quotas and further support of equal pay for work of equal value.

It was determined that the application of quotas to improve Gender Pay Gap indicators, as well as the application of equal pay for work of equal value in the field of public management and administration, should be reflected in clear calculations and justifications established at the legislative level regarding the formation of total wages. Thus, the principle of response to GDP growth from public administration, according to its mechanism in Ukraine, is absolutely identical to the mechanism of Great Britain and Poland. Therefore, when choosing ways to improve the Gender Pay Gap, it is recommended to focus on the existing experience of countries with a well-developed economy and legal system.

The methods of achieving gender equality in Germany, Great Britain, Poland and Ukraine were identified and it was concluded that the methodological approaches of these countries have many common features and will allow to improve the indicators of achieving gender equality in the remuneration of public servants. In order to achieve gender equality in the quantitative composition of civil servants, a model was built and factor analysis was used as a method of multivariate statistics using the Minitab program. In addition, the method of summarizing the received data into a single table of raw data was used. In fact, aggregated results and factor analysis results were used to construct a model of achieving gender equality among civil servants in a developing country. The change in the number of the population and civil servants in Ukraine from 2015 to 2022 inclusive was studied, and a comparison of these data with similar indicators of Germany, Great Britain and Poland was made. Relevant conclusions of quantitative indicators, dynamics of their development and conclusions are given in the work.

The methodological approach of synergy through the optimization of human resources in public administration is substantiated on the example of calculating the optimal number of civil servants. In particular, using the Musgrave method, it was calculated that the optimal number of civil servants in Ukraine in 2022 should be 69,515 people. Along with the calculation with the formula, a mathematical model was built and the optimal number of civil servants was calculated using artificial neural

networks with a prediction error of 0.8%. It was established that the optimal number of civil servants of Ukraine, as a developing country, for 2019-2021 is 2 people per 1000 of the country's population.

With the help of the methodology of using design thinking, it was established that in order to ensure a high level of efficiency of civil servants and employees of local self-government bodies, it is advisable to use a synergistic approach. This is due to the need for a quick response of personnel to the challenges of the modern world, as well as the impossibility of reliably predicting all possible options for the occurrence and development of future events, which can have a strong impact on the stability of the management system as such. Therefore, it is proposed to apply the following measures to the synergistic foundations of the sphere of public administration in Ukraine: add the adaptation of public servants to the structure; complete the improvement of the motivation of civil servants; conduct an interview with civil servants who are resigning; form an effective corporate culture of civil servants; raise the level of remuneration to a competitive level.

The testing of the proposed methodological approaches to the development of human resources was carried out, the indicators of the effectiveness of human resources in public authorities reached 98-100% compared to 78-91%, which were before the implementation of this type of model. Approbation of the proposed methodological approaches to the development of human resources based on synergistic approaches made it possible to increase the effectiveness of civil servants and local self-government officials by an average of 9.5%.

The fourth chapter "*Competence-qualification component of the synergistic basis of human resources development in public administration*" reveals the competence-qualification component of the synergistic basis of human resource development in public administration, which was substantiated as a set of competencies, including emotional intelligence; critical thinking; creative thinking; ability to self-study; awareness; stress resistance; ability to use time management; professional knowledge; mastery of a foreign language.

The factors and ways of improving the specified components and their influence on the synergistic effect in the activities of public servants are determined. It is

recommended that managers possess a high level of critical, flexible and creative thinking, emotional intelligence and the coefficient of mental development, stress resistance, time management, lifelong learning and a high level of professional knowledge necessary to build a system that will function on the basis of synergistic approaches. In addition, a high level of emotional intelligence, critical thinking, creative thinking, the ability to self-study, awareness, stress resistance, and the ability to use time management are defined as the main characteristics of a successful public servant. The main hard skills of a successful public servant is a high level of professional knowledge and a foreign language. It was established that the main ways of developing soft and hard skills of managers are self-study, tutoring and mentoring, as well as the development of a clear motivation system, which is selected from a set of individually developed recommendations. It is the one which will help public servants self-organize to achieve a high level of hard and soft skills.

The main methods of overcoming the qualification asymmetry among public servants have been determined, which consist in the advisory support of an expert who has extensive experience in the effective performance of tasks of the required type or the completion of unscheduled professional development courses, trainings. As experts, it is proposed to involve working civil servants and employees of local self-government bodies with a high level of efficiency in the performance of assigned tasks or those who are retired, but showed high results during their work.

A comparison of methods of assessing the emotional intelligence of personnel was made and a universal one was chosen for use in the field of public administration. It has been established that the most common methods for assessing emotional intelligence in developed and developing countries are MSCEIT, SREIT, EQ-i, ESCI, Holla, TEIQue, STEM, Bradbury tests. A model of method relationships was constructed to assess emotional intelligence based on the perception, regulation, and use of emotions.

In the fifth chapter "*Modeling the development of human resources in public administration on the basis of synergistic principles*" an innovative set of models for the development of human resources in public administration was formed by prioritizing the paradigm of synergy to the models, in particular in the part of forming

its components such as conceptual-institutional, competence-qualification and subject-object, among which: model of development of human resources of the civil service of Ukraine; the Stanford model of design thinking; model of relationships of emotional intelligence assessment methods; subject-object model of human resources development in public administration based on synergistic principles: a) competence-object aspect b) institutional-subject aspect; the model of human resources development in public administration in public authorities based on the synergistic influence of components; model of the impact of the Covid-19 pandemic on the loss of personnel potential of organizations.

A conceptual subject-object model of the human resources development in public administration was formed on the basis of synergistic principles through the combination of: competence-object aspect (which consists in the combination of competence-qualification features of the object of management); institutional-subject aspect (which consists in the institutionalization of management subjects: human resources and public institutions); factor analysis according to the linear standardized model with uncorrelated residuals and mutually orthogonal factors for the selection of synergy factors; practical component of human resources development in conditions of self-organization, bifurcation, adaptability and other states of public administration as a complex system.

For the purpose of approbation, the elaborated system of the human resources development model was implemented in the activities of three public authorities, which have in their organizational structure a personnel management service with the number of employees up to 5 people, including the manager. The number of organizations selected for approval is determined by the necessary level of hard and soft skills of employees and officials for the activation of synergistic approaches, the need to increase their work efficiency. The following public authorities were chosen for approbation of the model: Lviv Regional Military Administration; Novoyavorivsk City Council (Lviv Region); Sumy Regional Military Administration.

For the purpose of implementation, a road map of the process of implementing the human resources development model into the activities of these bodies was developed. In addition to the road map, the "Guide" of a civil servant (official of local

self-government) was elaborated, a development plan in which, based on the evaluated hard and soft skills, an employee of the personnel management service draws up a career plan for a civil servant or local self-government official and recommends ways according to the proposed algorithm for an effective upgrade of hard and soft skills. In order to strengthen the manifestation of synergistic principles, the following methods of employees hard skills development were used: "targeted" professional development in order to fill gaps in knowledge; advanced training "in advance" if the employee is in the personnel reserve to ensure filling gaps in knowledge about work that may be performed in the future; implementation of the lifelong learning principle; mandatory attendance at English language courses, communication with native speakers; reading, watching video and listening to audio, watching movies with subtitles in a foreign language. It was established that the implementation of the human resources development model in all three authorities improved the effectiveness of task performance by an average of 4.3%, ensured 100% effectiveness and significantly reduced staff turnover.

The method of forecasting the level of personnel security in state authorities using artificial neural networks was improved, which consisted in taking into account factors that have a strong influence on the overall level of personnel security of the organization and entering these factors in the form of formulas into a mathematical model. This made it possible to use it in the conditions of martial law in the country and the waning Covid-19 pandemic. The prediction error was 0.3%. To analyze the synergistic effect of the human resources development in public administration, using the example of ensuring personnel security of public authorities, the following components were selected: personnel losses, salary level, educational level of personnel, level of corporate culture, consideration of personnel characteristics when drawing up a development plan, level of personnel loyalty, adequacy of the motivational system, adequacy of the personnel evaluation system. Projected and actual losses of personnel and the level of personnel security in organizations for 2 weeks during the waning of the Covid-19 pandemic and martial law in the country are determined to be average.

Keywords: public administration, state administration, synergistic grounds, human resources, civil servants, local self-government officials, principles of synergy, effectiveness, public administration reform, human resources management system, human resources development model, subject-object model, methodological approaches of synergy.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Podolchak N., Khim M., Tsygylyk N. Green and blue economy on the threshold of digital change: колективна монографія. Praha: Oktan Print, 2021, 324 с. (Особистий внесок: сформульовано принципи ефективного управління персоналом для забезпечення сталого розвитку). URL:

<https://www.oktanprint.cz/p/green-and-blue-economy/>

2. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В. Moderní aspekty vědy. Svazek XXI mezinárodní kolektivní monografie: колективна монографія. Jesenice: Publishing Group „Vědecká perspektiva“, 2022, 447 с. (Особистий внесок: обґрунтовано необхідність формування нової сучасної системи управління людськими ресурсами). URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/monography-21.pdf>

1.2. Публікації у наукових виданнях, що індексовані міжнародними наукометричними базами Scopus чи Web of Science

3. Podolchak N., Tsygylyk N., Khim M. Use of the transfer of the best european technologies to implement the system for forming of civil servant-leader. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. 4/13 (112). P. 78–88. (Особистий внесок: розроблено систему формування лідерів серед державних службовців). URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/239161>

4. Podolchak N., Tsygylyk N., Dziurakh Y. Building an effective personnel risks management system of the organization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. 4, 13 (118). P. 44-52. (Особистий внесок: встановлено складові ефективної системи ризик-менеджменту організації). URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/262547>

5. Dzvinchuk D., Borshch H., Tsygylyk N., Dobosh Z., Dziubynska O. Public management for sustainable development: current challenges and future trends. *Cuestiones Políticas*. 2022. 40 (73). P. 741-753. (Особистий внесок: встановлено важливість ефективного публічного адміністрування для досягнення цілей

сталого

розвитку).

URL:

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestines/article/view/38520>

6. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Skowron S., Wołowiec T. Mitigating Risks for Effective Personnel Management in the Organization of the Energy Sector due to the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 2022. 14, (16). (Особистий внесок: розроблено взаємодію елементів в організації для забезпечення ефективної системи менеджменту та ризик-менеджменту). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/16/10055>

7. Podolchak N., Bilyk O., Karkovska V., Tsygylyk N., Vesolovska M. Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. 21(2). P. 503-516. (Особистий внесок: проведено порівняння методів оцінювання емоційного інтелекту і встановлено їх взаємозв'язок). URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-429/methods-for-assessing-emotional-intelligence-prospects-for-application-in-public-administration-in-ukraine>

1.3. Публікації у наукових фахових виданнях України

8. Подольчак Н. Ю., Хім М. К., Цигилик Н. В. Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. 2 (97). С. 117-128. (Особистий внесок: встановлено необхідність удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В та обгрунтовані шляхи для цього). URL: http://irbisnbuf.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuf/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9615105:%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6.%20%D1%83%D0%BF%D1%80./2020/2

9. Podolchak N., Khim M., Tsygylyk N. Problems and prospects of training civil servants in contemporary Ukrainian realities. *Economics, Entrepreneurship,*

Management. 2021. 8(1). P. 80-89. (Особистий внесок: встановлено способи подолання проблем в підготовці державних службовців України). URL: <https://science.lpnu.ua/eem/all-volumes-and-issues/volume-8-number-1-2021/problems-and-prospects-training-civil-servants>

10. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В. Порівняння фундаментальних засад державної служби Німеччини, Великобританії та України як однієї із причин її ефективності. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2021. 3(63). С. 85-90. (Особистий внесок: встановлено фундаментальні засади діяльності державної служби Німеччини, Великобританії та України та здійснено їх порівняння). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/432>

11. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., Хім М. К. Розробка факторної системи впливу публічного управління на сталий розвиток держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. 11. (Особистий внесок: встановлено фактори впливу публічного управління на сталий розвиток держави, обгрунтовано їх системну дію). URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2368>

12. Цигилик Н. В. Алгоритм використання дизайну мислення у публічному управлінні та адмініструванні. *Економіка та держава*. 2021. 4(20). С.24-29. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63893/1/3.%20%D0%95%D0%94%20%E2%84%96%202021%20%281%29.pdf>

13. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Білик О. І., Цигилик Н. В. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. 3. (Особистий внесок: порівняно методики оцінювання емоційного інтелекту – MSCEIT, Холла, EQ-I, встановлено їх переваги та недоліки). URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-3-02-01>

14. Білик О. І., Карковська В. Я., Цигилик Н. В. Покращення соціального капіталу бізнес-структур, як основного чинника розвитку держави. *Наукові перспективи* (Серія «Державне управління»). 2022. 8(26). С.12-25. (Особистий внесок: встановлено причини покращення соціального капіталу бізнес–

структур, як основного чинника розвитку держави). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2360>

15. Білик О. І., Карковська В. Я., Цигилик Н. В., Васькович І. М. Вплив розвитку емоційного інтелекту на формування лідерських навичок військовослужбовців. *Наукові інновації та передові технології. Серія "Державне управління"*. 2022. 10 (12). С. 12-25. (Особистий внесок: встановлено вплив розвитку емоційного інтелекту на формування лідерських навичок військовослужбовців). URL:

<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/2588>

16. Цигилик Н. В. Вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. 33 (72). 4. С. 129-134. URL:

https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/20.pdf

17. Цигилик Н. В. Визначення складових hard–skills та soft–skills управлінського персоналу для реалізації синергетичних принципів функціонування HR-системи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2022. 31/2022. С.12–16. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/31–2022/2.pdf>

18. Подольчак Н. Ю. Цигилик Н. В., Білоус Н. Б. Кваліфікаційна асиметрія державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: причини виникнення та способи усунення. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2022. 2 (17). С. 230-237 (Особистий внесок: визначено поняття «кваліфікаційної асиметрії», встановлено причини її виникнення у державних службовців та обґрунтовано способи її усунення). URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/257-podolchak-n-yu-tsigilik-n-v-bilous-n-b-kvalifikatsijna-asimetriya-derzhavnikh-sluzhbovtsiv-ta-sluzhbovtsiv-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya-prichini-viniknennya-ta-sposobi-usunennya>

19. Цигилик Н. В. Вибір системи HR-менеджменту для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців із застосуванням методу

дизайн–мислення. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. 4(78) С. 11-16. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2022/2.pdf

20. Цигилик Н. В. Взаємодія елементів в системі HR–менеджменту при застосуванні принципів синергетичних підходів для забезпечення ефективності її функціонування в органах публічної влади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2022. 33 (72). 6. С. 41-47. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/7.pdf

21. Цигилик Н. В. Визначення пріоритетності напрямів реформування державної служби в Україні. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2023. №1 (79). С. 19-24. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/3.pdf

22. Цигилик Н. В. Порівняння методологічних основ функціонування HR–менеджменту органів публічної влади в Україні та провідних країнах Європи в умовах інституційного розвитку. *Публічне управління та адміністрування*. 2023. 33. С. 30-34. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33–2023/5.pdf>

23. Цигилик Н. В. Визначення оптимальної кількості державних службовців в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. 4(18). С169 - 181. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/4277/4300>

24. Цигилик Н. В., Дзюрах Ю. М. HR-менеджмент як інструмент розвитку корпоративної культури органів публічної влади: порівняльний аналіз світових практик. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. 5(19). С. 142 - 150. (Особистий внесок: встановлено роль системи управління персоналом як інструменту розвитку корпоративної культури органів публічної влади на основі порівняльного аналізу досвіду розвинутих країн). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/4602/4626>

1.4. Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації

1.4.1. Публікації у періодичних виданнях України, що не є фаховими

25. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Карковська В. Я., Цигилик Н. В. Взаємозв'язок емоційного інтелекту працездатного населення з особливостями культури суспільства, рівнем добробуту населення, рівнем розвитку країни та типом державного управління. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. 1(1). С. 74 - 83. (Особистий внесок: встановлено взаємозв'язок емоційного інтелекту працездатного населення з особливостями культури суспільства, рівнем добробуту населення, рівнем розвитку країни та типом державного управління). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/2153>

1.4.2. Публікації, опубліковані у наукових періодичних виданнях інших держав

26. Martyniuk V., Tsygylyk N., Skowron S. The impact of the Covid-19 pandemic on key indicators of personnel security: a study with neural network technologies. *European research studies journal*. 2021. XXIV(2). P.141-151. (Особистий внесок: встановлено вплив Covid-19 на ключові індикатори кадрової безпеки). URL: <https://ersj.eu/journal/2197>

1.5. Публікація в матеріалах конференції, що індексована у міжнародній наукометричній базі Scopus, в науковому серійному виданні іншої держави

27. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Chop O. Predicting human resource loses due to the COVID-19 pandemic in the context of personnel security of organizations. *Advanced computer information technologies, ACIT'2021: proceedings of the 11th International conference* (Deggendorf, Germany, September 15 - 17, 2021, 2021. P. 333 - 337. (Особистий внесок: розроблено методику розрахунку втрат кадрового потенціалу внаслідок COVID-19 для оцінки кадрової безпеки організацій). URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9548361>

28. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Dziurakh Y. Improving the Assessment of Personnel Security Level and its Control Using Human Intellectual Activity Simulation Model. *12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, (Спіська Капітула, Словенія, 26 - 28 September, 2022), 2022. P. 194 - 197. (Міжнародна представленість та індексація матеріалів конференції у серійному закордонному виданні: Scopus). (Особистий внесок: розроблено методику оцінювання кадрової безпеки із використанням штучних нейронних мереж). URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9912745>

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

29. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N. Mitigating risks for the effective personnel management due to the Covid-19 pandemic. *New trends in management and production engineering regional, cross-border and global perspectives: book of abstracts 8th International scientific conference* (Brenna, 10 - 11th June 2021), 2021. P. 40. (Особистий внесок: встановлено та оцінено ризики для ефективного менеджменту персоналу під час пандемії COVID-19). URL: <https://wsb.edu.pl/new-trends-in-management-and-production-engineering-regional-cross-border-and-global-perspective>

30. Цигилик Н. В., Рожко О. Б. Формування оптимального кадрового складу управлінських структур ОТГ на засадах гендерної рівності – однієї із основних складових поступу до ЄС. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 21 квітня 2021р., 2021. С. 840 - 844. (Особистий внесок: встановлено підходи до формування оптимального кадрового складу управлінських структур ОТГ на засадах гендерної рівності). URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/212c1847-8d2f-4e7a-abe3-b9ae3ffae55/content>

31. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Dziurakh Y., Perkhach O. The Impact of Emotional Intelligence of Managers on State Regulation, Functioning, and Development of State Investment Strategy in Agriculture under Covid-19. *International Scientific Days 2022 – "Efficient, Sustainable and Resilient Agriculture and Food Systems – the Interface of Science, Politics and Practice" Proceedings of reviewed articles of international scientific conference ISD 2022* (Nitra, 11 - 13 May 2022), 2022. P. 118 - 124 (*Особистий внесок: встановлено вплив емоційного інтелекту керівників на державне регулювання, функціонування та розвиток державної інвестиційної стратегії в сільському господарстві в умовах Covid-19*). URL: <http://www.slpk.sk/eldo/2022/dl/9788055225074/files/01/s1p13.html>

32. Цигилик Н. В. Виклики для публічного управління та адміністрування України у ВАНІ-світі та способи протидії. *Збірник тез IV міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна парадигма публічного управління»* (Луцьк, 10–12 листопада 2022р.). 2022. С. 120-123. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/27428>

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- GPG – Gender Pay Gap – гендерний розрив у заробітній платі
- HRMIS – Інформаційна система управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати
- RBF – штучна нейронна мережа з радіальними функціями базису
- SIGMA – Support for Improvement in Government and Management
- ВВП – валовий внутрішній продукт
- BBC – Бі-Бі-Сі
- KPI – ключовий показник ефективності
- ЛР – людські ресурси
- МН – м'які навички
- НАДС – Національне агенство України з питань державної служби
- ОМСУ – органи місцевого самоврядування України
- ООН – Організація Об'єднаних Націй
- ПОМС – посадові особи місцевого самоврядування
- СУЛР – система управління людськими ресурсами
- ТН – тверді навички
- УЛР – управління людськими ресурсами

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	32
ВСТУП	35
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПАРАДИГМИ ЗАСТОСУВАННЯ СИНЕРГЕТИКИ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	50
1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження розвитку людських ресурсів в публічному управлінні в контексті синергетики	52
1.2. Систематизація наукових досліджень проблематики розвитку людських ресурсів на синергетичних засадах в публічному управлінні	67
1.3. Інституційна основа розвитку людських ресурсів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на синергетичних засадах	77
1.4. Правові передумови синергетичних засад розвитку людських ресурсів в публічному управлінні	90
Висновки до розділу 1	112
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РОЗВИТОК СИНЕРГЕТИКИ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	115
2.1. Моделі та принципи функціонування органів публічної влади розвинутих країн Європи на синергетичних засадах: досвід для України	117
2.2. Формування синергетичних принципів розвитку людських ресурсів в публічних органах влади в країнах Європи	132
2.3. Перспективи використання європейського досвіду розвитку людських ресурсів в процесі реформування публічного управління в Україні	169
Висновки до розділу 2	187
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ СИНЕРГЕТИКИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	191
3.1. Формування гендерної рівності в контексті розвитку людських ресурсів в публічному управлінні на синергетичних засадах	194

3.2. Інструментарій використання дизайну мислення в публічному управлінні для визначення синергетичних засад розвитку людських ресурсів	215
3.3. Оптимізація людських ресурсів в публічному управлінні за синергетичним підходом на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців: міжнародний та вітчизняний аспекти	224
Висновки до розділу 3	240
РОЗДІЛ 4. КОМПЕТЕНТІСНО-КВАЛІФІКАЦІЙНА СКЛАДОВА СИНЕРГЕТИЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	245
4.1. Компетентнісний підхід до розвитку людських ресурсів в системі публічного управління: апробаційне дослідження синергетичних ефектів	248
4.2. Кваліфікаційна асиметрія публічних службовців та способи її подолання при активізації синергетичних підходів	278
4.3. Самоорганізаційна складова синергетики у розвитку компетентностей публічних службовців	285
Висновки до розділу 4	314
РОЗДІЛ 5. МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ОСНОВІ СИНЕРГЕТИЧНИХ ЗАСАД	317
5.1. Застосування суб'єктно-об'єктної моделі розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад	320
5.2. Оцінювання результативності суб'єктно-об'єктної моделі розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад	343
5.3. Моделювання синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на прикладі забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади	356
Висновки до розділу 5	371
ВИСНОВКИ	374
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	389
ДОДАТКИ	433

ВСТУП

Актуальність теми. Публічне управління в Україні на сьогодні перебуває на етапі пошуку нових шляхів розвитку, залучення кращих міжнародних практик, з можливістю пропонування кар'єрного зросту для молодих фахівців, глобальної уніфікації професійних стандартів та формування нових компетентностей для публічних службовців. Розвиток людських ресурсів як основного суб'єктного рушія публічно-управлінської діяльності потребує як наукового вивчення, зокрема у контексті методичного його забезпечення, так і розробки практичних рекомендацій для ефективної реалізації.

Загальною проблемою у науці та практиці публічного управління залишаються процеси ефективного поєднання різних елементів в одній системі, їх взаємозв'язків; методичного, ресурсного, інституційного, організаційного та іншого забезпечення управлінських процесів. Міждисциплінарний підхід до вивчення проблематики розвитку людських ресурсів у такій складній, відкритій та нелінійній системі як публічне управління зміщує акценти від традиційних – стохастичних методів вивчення до нетрадиційного – синергетичного. Безумовно, окремі елементи синергетичного підходу фрагментарно знаходять своє відображення у низці наукових досліджень О. Акімова, М. Карпи, С. Квітки, Г. Авербуха, А. Сухорукової, Н. Гончарук, Ю. Пирогової, Л. Прудиус, О. Ілляшенко, О. Лазор, І. Юник, П. Петровського, Ю. Мохової, Р. Сабадаш, С. Серьогіна, М. Ярошенко, С. Квітка, О. Корабліна, Є. Потравки, С. Москаленко, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Костенко, Н. Грущиниської, О. Руденко, І. Кушніренко, В. Малиновського, О. Носик, В. Пасічник, М. Орлів, В. Олуйка, Р. Андревса, С. Ван де Валле, Т. Ашікалі, С. Гроеневелд. До прикладу науковці розкривають функції як складові синергетичних процесів, які забезпечують розвиток людських ресурсів, а саме: підбір, адаптація, оцінка, навчання і розвиток, мотивація персоналу, формування і підтримка корпоративної культури, звільнення персоналу. Також синергетика проявляється у взаємозв'язку та розвитку кадрового потенціалу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування України, має свої

особливості та вплив на розвиток людських ресурсів. На сьогодні розвиток людських ресурсів в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування України потребує значного удосконалення і зміни усталених традиційних підходів, адже виклики, з якими зустрічається сфера розвитку людського капіталу постійно змінюються, ускладнюються, а ймовірність виникнення криз постійно підвищується. Крім цього, синергетичний підхід до управління людськими ресурсами є актуальним в часи глобальних трансформацій, реформ, динаміки та інших нестабільних форм існування, що опосередковано показали в своїх роботах В. Баштанник, Ф. Рагімов, Л.Бобко, Л. Мариняк, В. Олуйко. Доцільно зазначити, що в рамках реформи державної служби, яку проводить Національне агенство з питань державної служби України (НАДС) у відповідності до Проєкту ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU 4 PAR) відбувається низка суттєвих змін у роботі з персоналом, про що наголошує Н. Алюшина. Зокрема, здійснюється активне впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRIMS). З 6 серпня 2021 р. за підтримки НАДС розпочала свою роботу «HR-майстерня», в якій навчають способам залучення кваліфікованих фахівців на державну службу, застосуванню ефективних комунікацій та мотивації персоналу. Серед завдань на 2024 рік ідеться про внесення змін до Положення про систему професійного навчання публічних службовців, подання на розгляд Уряду проєктів щодо продовження реформи системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад з 2025 року, продовження роботи із впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). При НАДС функціонує Рада управління людськими ресурсами – консультативно-дорадчий орган, до якого входять представники управління людськими ресурсами усіх центральних органів виконавчої влади, основна діяльність якого зосереджена на формуванні пропозицій щодо сучасного розвитку управління людськими ресурсами, аналізі діяльності та підвищенні ефективності служб управління персоналом, а також формуванні пропозицій щодо адаптації міжнародного досвіду щодо управління персоналом. Проте, для ефективної роботи в умовах

сучасних викликів ці знання та заходи є необхідними, проте недостатніми для забезпечення якісного розвитку людських ресурсів. Необхідно змінювати концептуальні, методичні підходи до функціональних можливостей людських ресурсів, створювати передумови для їх ефективної реалізації у системі публічного управління. Забезпечити це, з огляду на крихкість, тривожність, нелінійність та незбагненність сучасності, зможе тільки підхід, за яким управлінські процеси будуть швидко самоорганізовуватися, адаптовуватися, змінюватися саме на синергетичних засадах. Тобто, такий підхід до проблематики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні можливий при створенні умов, які забезпечують синергетичні засади як концепуально-інноваційний підхід до вирішення окресленої наукової проблематики.

Дослідження синергетичних ефектів фрагментарно проводили, хоча не наголошували на цьому О. Акімов, М. Карпа, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Серьогін, О. Руденко, В. Пасічник. Вчені досліджували підвищення результативності публічно-управлінської діяльності при взаємодії державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в розрізі їх професіоналізації. Проте безпосередньо дію синергетичних ефектів розвитку людських ресурсів досліджено не було. Зі сторони динамічних змін синергетичну модель державного управління розглядала С. Квітка. Зокрема, вчена зробила висновок, що «вкрай важливою є постійна діагностика соціально-політичного середовища, яка вимагає залучення в науку і практику державних реформ синергетичних підходів, розробки та постійного коригування синергетичної моделі державного управління». Таке твердження ґрунтується на здатності органів публічної влади, направляти процеси, що відбуваються в країні, у соціально-конструктивне русло та функціонально перебудовуватися, враховуючи реальні та прогнозовані виклики суспільства та світу, які постійно змінюються. Синергетичну парадигму державного управління вивчав Потравка Є., який окреслив важливість синергетичних принципів у системі публічного управління.

Детально проаналізувавши функціонування моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні Німеччини, Великобританії та Польщі у

дисертаційній роботі, можна стверджувати, що вони базуються на синергетичних принципах, адже зважаючи на пріоритетності у цих країнах розвитку компетентності, уніфікаційних процесів кваліфікації, самоорганізаційної складової, глобалізаційних викликів в частині уніфікації міжнародних підходів та інших тенденцій, було зроблено припущення, що саме вони є передумовами для активізації синергетики.

Отже, проблема вивчення синергетичних засад та активізації принципів синергетики у розвитку людських ресурсів в публічному управлінні України є своєчасною та актуальною, а підгрунття вибору теми дисертаційної роботи – повністю обґрунтованим.

Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямами Університету та кафедри. Робота виконана відповідно до теми науково–дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства» (державний реєстраційний номер № 0118U000345), у рамках якої автором визначено найбільш ефективну структуру системи управління персоналом; проекту, що фінансується Національним фондом досліджень України: «Оцінка наслідків впливу пандемії Covid19 на кадровий потенціал України та визначення шляхів їх подолання». Реєстраційний номер 2021.01/0433, у рамках якого автором визначено тверді та м'які навички персоналу органів державної влади, які необхідні для ефективної роботи та протидії кризам у сучасному світі.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування концептуальних та теоретико-методичних основ розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на синергетичних засадах та розробки інноваційного комплексу моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом пріоритетного застосування парадигми синергетики, зокрема в частині формування таких його складових як концептуально-інституційної, компетентнісно-кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної.

Для досягнення мети в роботі поставлені та виконані такі основні завдання:

- обґрунтувати синергетичні засади розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, зокрема через концептуально-інституційну та компетентнісно-кваліфікаційну складові;
- виявити вплив європейських трансформацій публічного управління на розвиток синергетики людських ресурсів в органах публічної влади;
- розкрити методичні підходи синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні;
- розкрити компетентнісно-кваліфікаційну складову синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні;
- виявити кваліфікаційну асиметрію державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування при активізації синергетичних підходів та запропонувати шляхи її подолання;
- застосувати метод штучних нейронних мереж для аналізу та розрахунку оптимальної кількості державних службовців України на основі навчання штучної нейронної мережі на прикладі Великобританії, Польщі та Німеччини з врахуванням міжнародного синергетичного ефекту;
- розробити суб'єктно-об'єктну модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад та оцінити її результативність;
- застосувати моделювання синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на прикладі забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади.

Об'єктом дослідження в дисертаційній роботі є процеси та відносини, які формують розвиток людських ресурсів внаслідок здійснення публічно-управлінської діяльності як цілеспрямованого впливу органів публічної влади.

Предметом дослідження є синергетичні засади розвитку людських ресурсів у публічному управлінні.

Методи дослідження. Науково-теоретичну і методичну основу дослідження становлять принципи, прийоми та сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, які зумовлюють досягнення визначеної мети та поставлених завдань дисертації. Основними методами дослідження є

комплексний та системний, оскільки основні положення у роботі досліджені за допомогою поєднання окремих методів, зокрема це застосування критичного аналізу наукових джерел та системного аналізу – для систематизації даних щодо встановлення понятійно-категорійного апарату, теоретичних положень щодо систем управління персоналом в органах публічної влади, оптимізації кількості державних службовців та методів досягнення гендерної рівності, методики оцінки емоційного інтелекту (підрозділ 1.1 – 1.4, 2.1).

У роботі використано *системний підхід* як напрям методики наукового пізнання, базовою характеристикою якого є розгляд об'єктів як систем. Застосування системного підходу до дослідження синергетики людських ресурсів як парадигми публічно-управлінської діяльності забезпечило систематизацію функціональних, організаційних, соціальних та інших аспектів, основних складових елементів публічно-управлінської діяльності, їх характеристик та особливостей для формування окремої системи з метою подальшого її вивчення.

У дослідженні активно використано *експериментальний підхід*, за яким було здійснено вивчення предмету дослідження з цілеспрямованим втручанням в наявні умови його існування в системі публічного управління та створенням штучних умов, необхідних для встановлення його властивостей. Так, застосовано низку методів, які зумовлюють досягнення визначеної мети та поставлених завдань дисертації. Зокрема, використано такі методи: метод Масгрейва – для розрахунку оптимальної кількості державних службовців в Україні (підр. 3.1); метод штучних нейронних мереж для розрахунку оптимальної кількості державних службовців у Великобританії, Німеччини, Польщі та Україні та для оцінки рівня кадрової безпеки (підр. 3.1, 5.2); метод Делфі – був використаний для отримання консенсусу експертів щодо вибору ефективних способів досягнення гендерної рівності у Великобританії, Німеччини, Польщі та України (підр. 3.2.), факторний аналіз за лінійно-стандартизованою моделлю з некорельованими залишками і взаємно-ортогональними факторами для вибору факторів, для проведення аналізу за методом Делфі, які впливають на досягнення гендерної рівності у

Великобританії, Німеччини, Польщі та України (підр. 3.2); метод дизайну мислення за стенфордською моделлю – для розробки моделі використання дизайн-мислення у публічному управлінні та адмініструванні та для вибору системи управління людськими ресурсами державної служби та органів місцевого управління та самоврядування (підр. 3.3).

Застосовано *діалектичний підхід* як спосіб пошуку причинно–наслідкових зв'язків розвитку та динаміки систем та моделей. Зокрема застосовано діалектичні та формально-логічні методи: аналізу, логічного синтезу, наукового абстрагування та узагальнення, метод Делфі для визначення необхідних складових м'яких та твердих навичок державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України для активізації синергетичних принципів (підр. 4.1). Апробаційну методологію дослідження склали тестування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за методом Хола та MSEIT2.0 для визначення рівня емоційного інтелекту, GAD-7 для визначення рівня тривожності та зведення отриманих результатів у Google Forms для їх обробки (підр. 4.2.); спостережень та аналізу – для оцінки ефективності впровадження (підр. 5.1); графічний – для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

Формалізаційний підхід застосовано для створення комплексу моделей, що дозволяє шляхом операцій зі складовими елементами моделей представляти структуру об'єкту дослідження, закономірності синергетичних процесів, взаємозв'язків, впливів як внутрішніх складових моделей так і зовнішнього середовища. У роботі за допомогою моделювання сформовано інноваційний комплекс моделей, які концептуалізують розвиток людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад, серед яких: модель розвитку людських ресурсів державної служби України; стенфордська модель дизайну-мислення; модель взаємозв'язків методів оцінювання емоційного інтелекту; суб'єктно-об'єктна модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад у компетентнісно-об'єктному та інституційно-суб'єктному аспектах; модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні в органах публічної влади за синергетичним

впливом складових; модель впливу пандемії Covid-19 на втрати кадрового потенціалу організацій.

Як нормативно-правова база дослідження були використані законодавчі документи Німеччини, Великобританії, Польщі, України, нормативно-правові акти, що регулюють розвиток людських ресурсів у сфері публічного управління України, дані офіційних статистичних служб Німеччини, Великобританії, Польщі, України, Євростату, Світового Банку та інших вітчизняних та міжнародних офіційних інституцій сфери публічного управління.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних та теоретико-методичних основ розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на синергетичних засадах та розробки інноваційного комплексу моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом пріоритетного застосування парадигми синергетики. У дисертаційній роботі сформовано єдиний цілісний концепт шляхом пріоритетного застосування змінних парадигми синергетики до інноваційних моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні.

Наукова новизна одержаних результатів у процесі виконання дисертаційної роботи полягає у наступному:

вперше:

- обґрунтовано синергетичні засади розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом синтезу концептуально-інституційної та компетентнісно-кваліфікаційної складової, які об'єднані в єдиний цілісний концепт шляхом пріоритетного застосування змінних парадигми синергетики до інноваційних моделей та через фіксацію біфуркаційних точок розвитку людських ресурсів у таких середовищах як: теоретико-правові основи розвитку людських ресурсів; вплив європейського досвіду на розвиток синергетики людських ресурсів в публічному управлінні; методичні основи синергетики розвитку людських ресурсів; виявлення компетентнісно-кваліфікаційної складової синергетичних засад; моделювання синергії розвитку людських ресурсів;

- розроблено методичні підходи синергетики розвитку людських

ресурсів у публічному управлінні через: формування гендерної рівності в контексті розвитку людських ресурсів в публічному управлінні на синергетичних засадах; використання інструментарію дизайну мислення в публічному управлінні для визначення синергетичних засад розвитку людських ресурсів; оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні за синергетичним підходом на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців у розрізі міжнародної та вітчизняної практики. За допомогою застосування методичних підходів синергетики до розвитку людських ресурсів у публічному управлінні: побудовано модель та використано факторний аналіз як метод багатовимірної статистики з використанням програми Minitab; використано метод зведення отриманих даних в єдину таблицю вихідних даних; застосовано узагальнення результатів факторного аналізу; обґрунтовано методичний підхід синергетики через оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців; побудовано математичну модель та розраховано оптимальну кількість державних службовців із застосуванням штучних нейронних мереж з похибкою прогнозування 0,8%; використано методіку дизайн-мислення;

– сформовано інноваційний комплекс моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом пріоритетного застосування парадигми синергетики до моделей, зокрема в частині формування таких його складових як концептуально-інституційної, компетентнісно-кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної, серед яких: модель розвитку людських ресурсів державної служби України; стенфордська модель дизайн-мислення; модель взаємозв'язків методів оцінювання емоційного інтелекту; суб'єктно-об'єктна модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад: а) компетентнісно-об'єктний аспект б) інституційно-суб'єктний аспект; модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні в органах публічної влади за синергетичним впливом складових; модель впливу пандемії Covid-19 на втрати кадрового потенціалу організацій. Сформовано концептуальну суб'єктно-об'єктну модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні

на основі синергетичних засад через поєднання у ній: компетентнісно-об'єктного аспекту (який полягає у поєднанні компетентнісно-кваліфікаційних ознак об'єкта управління); інституційно-суб'єктного аспекту (який полягає у інституціоналізації суб'єктів управління: людських ресурсів та публічних інституцій); факторного аналізу за лінійно-стандартизованою моделлю з некорельованими залишками і взаємно-ортогональними факторами для вибору факторів синергії; практичної складової розвитку людських ресурсів в умовах самоорганізації, біфуркації, адаптивності та інших станів публічного управління як складної системи.

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат теорії публічного управління, через: формування парадигми синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, що відрізняється від наявних підходів пріоритетним застосуванням парадигми синергетики до моделей, зокрема в частині формування таких її складових як концептуально-інституційної, компетентнісно-кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної; розкриття компетентнісно-кваліфікаційної складової синергетики на засадах розвитку людських ресурсів у публічному управлінні; вдосконалення поняття кваліфікаційної асиметрії публічних службовців за умов активізації синергетичних підходів розвитку людських ресурсів; формування методичних підходів синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні;

– теоретично-методичні засади визначення рівня емоційного інтелекту державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, враховуючи те, що в сучасних службах управління персоналом рівень емоційного інтелекту службовців зазвичай не визначається, а також відсутня методика щодо його визначення. Виявлено зв'язок, за яким швидке та адекватне визначення рівня емоційного інтелекту державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, на основі якого будуть розроблятися подальші кроки для розвитку їх м'яких навичок, сприятиме зростанню результативності публічно-управлінської діяльності та збільшенню синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів;

– методичний підхід до подолання кваліфікаційної асиметрії державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності розвитку людських ресурсів органів публічної влади, що полягає у виявленні різниці між кваліфікаційними вимогами та кваліфікаційною реальністю, яка найгостріше відчувається в період початку виконання нових обов'язків публічних службовців; виявлення причин виникнення кваліфікаційної асиметрії; використанні адаптаційної складової – ментора та матеріальної мотивації в системі управління людськими ресурсами; створенні передумов, які спонукатимуть службовців швидко подолати кваліфікаційну асиметрію;

– метод розрахунку оптимальної кількості державних службовців в Україні, який на відміну від формули Масгрейва передбачає використання можливостей штучних нейронних мереж, що пришвидшує процес розрахунку та робить його більш точним завдяки використанню більшої кількості вихідних даних, які впливають на кінцевий результат. Було побудовано математичну модель та розраховано оптимальну кількість державних службовців із застосуванням штучних нейронних мереж на основі навчання штучної нейронної мережі на прикладі Великобританії, Польщі та Німеччини з врахуванням міжнародного синергетичного ефекту. Набір даних для прогнозування, що містили інформацію про рівень економічного розвитку країни (GDP), населення країни (POP) та кількість державних службовців на 1000 жителів в розвинутих країнах (Великобританії, Німеччини, Польщі) станом на 1 грудня (GOV) було отримано із офіційних статистичних даних державних служб статистики відповідних країн у 2015 - 2022 рр. Це стало однією з основ для удосконалення методичних підходів до вибору інструментарію для розвитку людських ресурсів публічних органів влади України в умовах реформування та змін;

отримали подальшого розвитку:

– механізм досягнення гендерної рівності як один з методичних способів розвитку людських ресурсів в публічному управлінні шляхом досягнення гендерної рівності в трьох площинах, які безпосередньо пов'язані з життям державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: законодавчому; працевлаштуванню; сімейному. Механізм запропоновано адаптувати до

діючого, який підтверджується повільним темпом зміни показників гендерної рівності в Україні та переважаючою кількістю чоловіків на вищих керівних посадах;

– ідентифікація, систематизація та узагальнення засад та принципів функціонування моделей розвитку людських ресурсів в органах публічної влади Німеччини, Великобританії, Польщі та України, що здійснено через детальний аналіз основних складових моделей розвитку людських ресурсів цих країн, взаємодію між основними елементами та мотиваційний фактор їх функціонування порівняно з існуючими статистичними даними, які є у відкритому доступі та даними, наведеними у наукових джерелах, які охоплюють глибинний та різносторонній аналіз управління людськими ресурсами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення, концептуальні та методичні підходи та висновки, викладені в дисертації, покладені в основу вирішення наукової проблеми застосування парадигми синергетики до розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, зокрема в частині вирішення методичних і практичних проблем. Теоретико-методичні основи синергетики розвитку людських ресурсів застосовано у практиці публічного управління з метою систематизації проблем розвитку людських ресурсів, формування методичні підходів до вивчення проблематики дослідження, її основних складових, подолання негативних впливів таких як: кваліфікаційна асиметрія публічних службовців, гендерні диспропорції, ризики для кадрової безпеки у публічному управлінні та ін.

Одержані результати дисертаційного дослідження було використано для удосконалення системи управління людськими ресурсами з використанням синергетичних підходів у Львівській обласній раді (довідка № 23-вих-59668 від 17.05.2023 р.). Крім цього, у Львівській обласній раді було використано практичні результати дисертаційної роботи, зокрема, методика визначення рівня кадрової безпеки органів публічного управління, «Дорожня карта», «Путівник», «Нотатник» (довідка № 0003846). Практичні рекомендації щодо концептуальних та методичних підходів, які викладені в дисертаційній роботі, покладені в основу вирішення практичних проблем підвищення ефективності виконання

поставлених завдань державними службовцями та стали важливим інструментом для підвищення рівня кадрової безпеки, а також удосконалення управління персоналом у Львівській обласній військовій адміністрації (довідка № 000310). Також результати практичних рекомендацій з формування системи HR–менеджменту на основі синергетичних підходів та методів досягнення гендерної рівності послугували важливим методичним підґрунтям удосконалення діяльності служби управління персоналом державних органів влади в Тростянецькій сільській територіальній громаді Стрийського району Львівської області (довідка № 02-21/724 від 17 травня 2023 р.). Крім цього, одерані в результаті виконання роботи рекомендації мали практичну значущість для діяльності служби управління персоналом Державної інноваційної фінансово-кредитної установи, зокрема, розроблена модель оцінювання рівня кадрової безпеки, яка дасть можливість знизити кадрові ризики та підвищити стабільність роботи, що є дуже важливим від час воєнного стану в країні (довідка № 02-384/23 від 20 червня 2023 р.). Результати, отримані у дисертаційній роботі були впровадженні у діяльність Червоноградської міської ради, зокрема, впроваджено адаптацію, мотивацію зроблено максимально прозорою, а також запроваджено обов’язкову вихідну співбесіду. Крім цього, в роботі використовувався «Нотатник» та «Путівник», що у комплексі з іншими заходами дозволило забезпечити підвищення результативності виконання поставлених завдань вже через рік від моменту впровадження рекомендацій (довідка № 3/23-6039/1-2 від 15 травня 2023 р.). Запропоновані у дисертаційній роботі способи подолання кваліфікаційної асиметрії та розвиток твердих та м’яких навичок персоналу забезпечили підвищення ефективності та результативності виконання завдань працівниками Новояворівської міської ради (довідка № 5/23-4215/3-2 від 12 травня 2023 р.). Впровадження практичних рекомендацій, розроблених автором, у діяльність Сумської обласної військової адміністрації дає можливість забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань, досягаючи стратегічної мети діяльності та є основою для ефективного підвищення результативності виконання поставлених завдань персоналом та оперативного визначення поточного рівня кадрової безпеки (довідка № 5/383481/0/3-23/1 від 16 травня

2023 р.).

Основні теоретико-методичні результати дисертаційної роботи впроваджені в навчальний процес Національного університету “Львівська політехніка” при викладанні та методичному забезпеченні дисципліни «Дизайн мислення» (довідка № 67-01-1162 від 12.05.2023 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї, які є результатом особистої роботи здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методичні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, що дають змогу вирішити наукову проблему. Усі теоретичні напрацювання, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в ході дисертаційного дослідження, розроблені здобувачем самостійно.

Апробація основних результатів досліджень на конференціях, симпозіумах, семінарах тощо. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися і обговорювалися на конференціях: VIII міжнародній науковій конференції «Нові тенденції в управлінні та виробничій інженерії: регіональні, прикордонні та глобальні перспективи» (Бренна, Польща, 2021), XI Міжнародній конференції «Передові комп’ютерні технології» (Дегендорф, Німеччина, 2021), II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю» (Полтава, Україна, 2021), Міжнародній науковій конференції «Ефективні, стійкі та стійкі сільськогосподарські та харчові системи – взаємодія науки, політики та практики» (Нітра, Словаччина, 2022), XII Міжнародній конференції «Передові комп’ютерні технології» (Спіська Капітула, Словенія, 2022), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасна парадигма публічного управління» (Луцьк, Україна, 2022).

Публікації. За темою дисертаційного дослідження опубліковано 32 наукових праці, зокрема, 5 статей у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних Scopus/Web of Science, 2 колективні монографії, 17

статей в фахових наукових виданнях (з них 8 одноосібно), 6 публікацій у матеріалах конференцій, 1 публікація в журналі України, який не входить до фахових та 1 публікація в науковому періодичному виданні інших держав. Загальний обсяг публікацій становить 41,7 друк. арк., з яких особисто автору належить 37,2 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 356 сторінках тексту. Робота містить 46 таблиць, 70 рисунків, а також 13 додатків на 33 сторінках. Список використаних джерел включає 406 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКОПРАВОВІ ОСНОВИ ПАРАДИГМИ ЗАСТОСУВАННЯ СИНЕРГЕТИКИ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасному світі, де динаміка соціально-економічних процесів вимагає постійної адаптації та інновацій, роль людських ресурсів у розвитку держави та управління стає все більш визначальною (рис. 1.1). Особливо це стосується публічного управління, де ефективність реалізації державних функцій та служб безпосередньо залежить від якості та компетентності персоналу [2, 14, 21, 40, 44, 89, 92, 97, 135, 162, 298]. В Україні, яка знаходиться на шляху до євроінтеграції, питання розвитку людських ресурсів в публічному секторі набуває особливої актуальності, вимагаючи глибокого теоретичного осмислення та розробки ефективних методичних підходів. В умовах глобалізації та швидкого соціально-економічного розвитку, керівний склад і спеціалісти публічного сектора є ключовими фігурами, які визначають ефективність та стабільність управлінських систем країни [8, 9, 52, 54, 56, 88, 93, 97, 136, 147, 150, 185, 245, 279]. На їх результативність в цілому впливає тип управлінської системи, а також особисті компетентності. У цьому контексті, актуальність та важливість дослідження людських ресурсів в публічному управлінні стає особливо пріоритетною. Доцільно зазначити, що особливо важливими її складовими для дослідження є людські ресурси та управління ними в державному управлінні та місцевому самоврядуванні, оскільки саме вони є визначальними для забезпечення досягнення оперативних та стратегічних планів управління державою та регіонами [19, 26, 28, 29, 35, 90, 97]. Саме тому в роботі більший акцент спрямовано на державне управління та місцеве самоврядування, зокрема людські ресурси та управління ними.

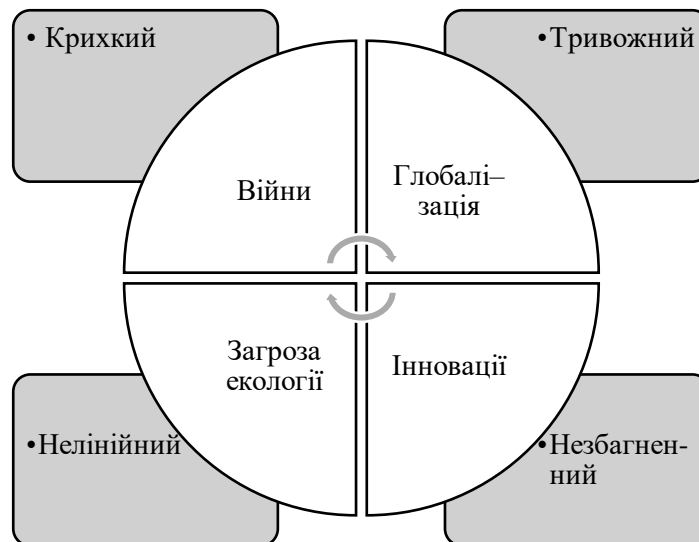


Рис. 1.1. Основні характеристики сучасного світу

Джерело: власна розробка на основі [129]

Оскільки застосування синергетики, зокрема можливість застосування синергетичних принципів до публічного управління у сучасному світі розглядалося в роботах низки авторів [43, 107, 137], у представленому дослідженні була сконцентрована увага на синергетичних засадах розвитку людських ресурсів та їх впливу на виконання поставлених завдань в публічному управлінні. Адже, згідно з наявними дослідженнями, які детально проаналізовані у цьому розділі, синергетичні методи намагаються врахувати множинність факторів, що впливають на поведінку людей та інституцій та використовувати цю інформацію для кращого управління та оптимізації результатів.

Крім цього, у розділі визначано, яка сутність у контексті дослідження поняття «людських ресурсів в публічному управлінні», дається визначення поняття «публічна служба» у співвідношенні його до поняття «людських ресурсів в публічному управлінні». Також для обґрунтування змісту поняття «людські ресурси в публічному управлінні» узагальнено такі поняття як: «кадри в публічному управлінні», «персонал в публічному управлінні», «кадровий потенціал в публічному управлінні», «кадровий капітал в публічному управлінні», «людський капітал в публічному управлінні», «людський потенціал в публічному управлінні», «трудові ресурси в публічному управлінні».

1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження розвитку людських ресурсів в публічному управлінні в контексті синергетики

Термін «публічне управління» у наукових колах трактується за допомогою різних підходів, та, здебільшого його сутністю прийнято вважати на сьогодні діяльність, яка пов'язана з вирішенням стратегічних завдань державних органів, підприємств, установ, організацій з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу і тенденцій розвитку в конкурентному середовищі, а також в певній галузі суспільного виробництва і держави загалом. Тому для однозначного трактування висловлювань, які використовуються у цьому дослідженні, доцільшим є визначення понятійно-категорійного апарату, який був використаний. Деякі підходи звужують поняття публічного управління та трактують його як галузь знань і практик, що займається вивченням та застосуванням політик, програм і послуг у публічному секторі, а також механізмами їх впровадження та контролю [13, 18, 150]. Публічне управління зосереджується на ефективному використанні ресурсів для досягнення публічних цілей суспільства, забезпечуючи при цьому справедливість, прозорість і підзвітність. У публічному управлінні важливе місце займає аналіз політик, що передбачає оцінку ефективності, ефективності та впливу публічних програм та ініціатив. Це також включає розробку нових стратегій і підходів до вирішення суспільних проблем, а також управління змінами в організаціях державного сектора [150].

У контексті дисертаційної роботи суб'єктом публічного управління є державні органи, органи місцевого самоврядування, Національне агенство України з питань державної служби (НАДС), КМУ, інші органи публічної влади, які відповідальні за формування та реалізацію політики у сфері розвитку людських ресурсів [86]. Вони ініціюють та впроваджують програми та ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації, професійний розвиток та забезпечення ефективної взаємодії між різними учасниками процесу публічного управління. Об'єктом є система управління персоналом, механізми взаємодії та координації суб'єктів з метою синхронізації зусиль у сфері

розвитку людських ресурсів, процеси впровадження інновацій та сучасних підходів до управління людськими ресурсами, включаючи технології навчання, розвитку компетенцій та збереження талантів [86].

Публічне управління, як і будь яка інша сфера діяльності не можлива без людських ресурсів. Саме тому управління людськими ресурсами в публічному управлінні має ключове значення, адже зосереджується на результативному та ефективному залученні, розвитку, мотивації та утриманні кадрів, які працюють в публічному секторі. Цей аспект управління включає широкий спектр дій, від процесів набору та відбору кадрів до оцінки їх результативності, професійного розвитку, кар'єрного зростання та забезпечення належних умов праці [29, 92, 97].

Поряд із людськими ресурсами в наукових джерелах зустрічається поняття «трудові ресурси». У широкому розумінні, трудові ресурси в публічному управлінні — це сукупність всіх працівників, які беруть участь у процесі реалізації завдань та функцій публічного сектору, включаючи державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших установ, що надають публічні послуги. Термін охоплює всю робочу силу, доступну для виконання публічних завдань та обов'язків, і акцентує на кількісних та якісних аспектах працівників, їхній здатності виконувати роботу, що вимагається, та їхньому потенціалі для розвитку [125].

Визначення трудових ресурсів включає в себе не лише фактичну кількість працівників, доступних для роботи в публічному секторі, але й їх освіту, професійну підготовку, досвід роботи, навички, мотивацію та здатність до навчання та адаптації. Це поняття також підкреслює важливість ефективного управління трудовими ресурсами, що включає планування кадрів, набір, розвиток та оцінку персоналу, а також створення умов для їхнього задоволення та продуктивної праці.

У контексті публічного управління, ефективне використання трудових ресурсів є критично важливим для забезпечення високої якості публічних послуг, впровадження політик та реалізації програм, що відповідають потребам суспільства. Це передбачає не лише адекватне кількісне забезпечення

необхідними кадрами, але й постійну увагу до розвитку їх якісних характеристик та забезпечення умов для повного розкриття їхнього професійного та особистісного потенціалу [125].

У контексті публічного управління розрізнення між поняттями "трудові ресурси" та "людські ресурси" важливе для розуміння різних аспектів управління персоналом. Термін "трудові ресурси" зазвичай акцентує на кількісному аспекті робочої сили, доступної для виконання завдань публічного управління. Це включає всіх службовців та працівників, які працюють у сфері публічного управління, безпосередньо вказуючи на їхню готовність та здатність до праці. Поняття трудових ресурсів може бути пов'язане з плануванням, розподілом та використанням робочої сили з метою забезпечення ефективності публічного управління. "Людські ресурси", у свою чергу, є більш комплексним терміном, що охоплює не лише кількісні, але й якісні аспекти працівників: їх знання, навички, мотивацію, інноваційний потенціал та здатність до професійного зростання. Він включає в себе розгляд працівників як важливого активу організації, інвестиції в який (через навчання, розвиток, мотивацію) можуть принести значні вигоди та підвищити ефективність роботи державного апарату [125].

Проводячи аналіз низки досліджень були встановлені між поняттями «публічне управління» та «державне управління». Згідно із одним з визначень: «Державне управління – виконавчо-розпорядча діяльність державних органів. Полягає в організуючому впливі на суспільні відносини в економічній, соціально-культурній і адміністративно-політичній галузях шляхом застосування державновладних повноважень». Державне управління традиційно асоціюється з процесами та системами управління, які використовуються урядовими організаціями на різних рівнях (місцевому, регіональному, національному) [34]. Воно зосереджено на внутрішньому функціонуванні державних інститутів та на механізмах влади, через які ухвалюються і виконуються політичні рішення. Державне управління більш концентрується на адміністративних аспектах державної служби, реалізацією законодавчих процедурах та методах впровадження урядової політики.

Публічне управління, у свою чергу, охоплює ширший спектр діяльності, що включає не тільки державний сектор, але й взаємодію з місцевим самоврядуванням, неприбутковим та приватним секторами. Воно вивчає, як управлінські рішення впливають на суспільство, і займається питаннями надання публічних послуг, ефективності урядових програм та створення партнерства між різними секторами суспільства для досягнення суспільних та публічних цілей. Публічне управління має більш інтегративний підхід, враховуючи не тільки адміністрування та політику, але й громадське лідерство, демократичне управління та соціальну відповідальність [13].

Відповідно до одного із визначень, людські ресурси це: «Термін, який характеризує зі змістової сторони кадровий склад або весь персонал організації, робочу силу або трудові ресурси галузі, регіону, країни в цілому [126]. Поряд із традиційними ознаками, властивими елементам обумовленої сукупності — кадрам, персоналу, робочій силі, трудовим ресурсам, термін “людські ресурси” охоплює здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, загальну культуру і морально-психологічні якості, певний вплив кооперації та самоорганізації (корпоративність, “дух команди”, колективні форми організації праці тощо)». З іншої сторони, кадровий потенціал – відкрита змінна система, яка представлена сукупністю кількісного і якісного складу працівників з відповідними професійними компетентностями та навиками з метою досягнення цілей сталого розвитку громади, міста, регіону та країни [12, 14, 33, 88, 89, 91, 127].

За змістом поняття людські ресурси тісно пов’язане і співвідноситься з такими поняттями, як кадровий потенціал, трудовий потенціал, перевищуючи за обсягом кожне з них. У контексті публічного управління, терміни "людські ресурси", "кадровий потенціал" та "трудова потенціал" мають специфічні значення та використовуються для опису різних аспектів кадрового складу та його вкладу в публічне управління [106]. Людські ресурси – це найширший термін, що охоплює всіх працівників, зайнятих у публічному управлінні, включаючи їхні знання, навички, досвід, креативність і потенціал для розвитку. Людські ресурси враховують не тільки кількісний, але й якісний аспект

кадрового складу, включаючи їх освіту, морально–психологічні якості, спроможність до самоорганізації та спільного виконання поставлених завдань. У контексті публічного управління цей термін підкреслює важливість людського фактора в реалізації публічних функцій і служб. Людські ресурси здатні до відновлення через процеси самовдосконалення та саморозвитку, активність у формуванні цілей діяльності та змін мотивації праці [125, 126].

Коли автори досліджень говорять про кадри у публічному управлінні, то зосереджуються більше на професійній складовій, підкреслюючи кваліфікацію, компетентність та досвід осіб, які обіймають посади у сфері публічного управління [11, 19, 47, 95, 128]. Термін "кадри" часто використовується для вказівки на необхідність стратегічного підходу до відбору, розвитку та утримання кадрового потенціалу, здатних ефективно реалізовувати публічну політику та забезпечувати якісні публічні послуги; у дослідженнях щодо кадрової політики. Згідно із наведеним визначенням: «Кадрова політика в системі публічної служби – стратегічна модель поведінки керівників (обраних, призначених, законтракованих) щодо вибору способів та організації системної роботи з державними службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування, спеціалістами та іншими працівниками, яка забезпечує досягнення запланованих цілей розвитку держави, регіонів, територіальних громад» [126]. При цьому, «кадровий менеджмент – система планування, організації, мотивації та контролю персоналу, що спрямована на вирішення завдань організації шляхом комплексного цілеспрямованого впливу на персонал через пошук, збереження, звільнення, навчання, створення необхідних умов, удосконалення та належне використання людських ресурсів» [126].

Потрібно зазначити, що поняття кадрового потенціалу глибоко вивчене у розрізі підприємств і в наукових дослідженнях йому дають своє визначення у прив'язці до підприємств [144]. Кадровий потенціал акцентує на розвитку професійних навичок та підвищенні кваліфікації персоналу. Якщо говорити про публічне управління, то кадровий потенціал зосереджується на кваліфікації, компетенціях та потенціалі кадрів для виконання специфічних

завдань і функцій у публічному секторі. Він відображає здатність організації досягати своїх цілей через вміння та досвід кадрів [14, 91, 95]. Трудовий потенціал вказує на кількісну та кваліфікаційну здатність робочої сили до виконання трудових обов'язків. У контексті публічного управління це стосується загальної спроможності співробітників публічного сектору забезпечувати ефективне функціонування та виконання публічних завдань. Трудовий потенціал охоплює не лише поточні навички та знання, але й потенціал для адаптації та розвитку відповідно до змінних потреб суспільства [125].

Узагальнення різних визначень дає змогу зробити наступне: людський потенціал у публічному управлінні — це сукупність здібностей, знань, навичок, компетенцій та інших характеристик працівників у сфері публічного управління, які можуть бути використані для ефективного виконання публічних функцій і завдань, надання публічних послуг, реалізації політик і досягнення стратегічних цілей суспільства. Потрібно зазначити, що саме людський потенціал розглядають як необхідну умову становлення територіальних громад. Поняття людського потенціалу акцентує увагу на синергетичних потенційних можливостях і ресурсах, які людські ресурси можуть принести в публічне управління, включаючи їхню спроможність до навчання, розвитку, інновацій та адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища. Людський потенціал вважається ключовим фактором для підвищення ефективності публічного управління, оскільки інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню продуктивності, якості послуг та здатності організації відповідати на сучасні виклики [28].

Кадровий капітал у публічному управлінні означає сукупність кваліфікацій, досвіду, знань, навичок, а також професійних та особистісних якостей співробітників, які працюють у сфері публічного управління. Це поняття акцентує на внутрішніх ресурсах організації, її спроможності досягати цілей за рахунок ефективного використання та розвитку потенціалу своїх кадрів. Кадровий капітал підкреслює важливість інвестицій у розвиток персоналу як ключового фактора підвищення продуктивності та ефективності

управлінських процесів [88].

Людський капітал у публічному управлінні в Україні передбачає ширше розуміння і враховує не тільки професійні та особистісні якості публічних управлінців, а й їх здоров'я, освіту, культурний розвиток, соціальний добробут та загальний рівень життя. Інвестиції в освіту, здоров'я, навчання та професійний розвиток людей є інвестиціями в майбутнє країни та її економічний розвиток. У контексті публічного управління, людський капітал є фундаментом для підвищення ефективності публічної служби та служби в органах місцевого самоврядування і забезпечення якісного обслуговування громадян [88, 125, 127, 148]. Таким чином кадровий та людський капітал в публічному управлінні передбачають цінність людини як ключового ресурсу в публічному управлінні. Вони акцентують на важливості інвестицій в персонал, його розвиток і навчання як на засіб досягнення вищої продуктивності, ефективності та інновацій в роботі органів публічної влади. Обидва терміни підкреслюють потенціал зростання та вдосконалення, що має безпосередній вплив на якість управління та обслуговування населення.

Основна відмінність між кадровим і людським капіталом полягає у сфері застосування та обсязі розгляду. Кадровий капітал зосереджений більше на професійній складовій та безпосередньо пов'язаний з роботою у публічному управлінні, тоді як людський капітал охоплює ширший спектр життєвих аспектів індивіда, включаючи освіту, здоров'я та загальний добробут, що впливає на їх продуктивність та ефективність не тільки в роботі, але й у суспільному житті в цілому.

Персонал у публічному управлінні включає всіх працівників, які беруть участь у процесі планування, організації, керівництва та контролю виконання функцій та завдань державних органів, органів місцевого самоврядування та інших установ, що надають публічні послуги на засадах делегування повноважень. Персонал у публічному управлінні формується за участі фахівців, які залучені до роботи в органах публічної влади, включаючи державні установи, муніципальні органи та інші установи, що виконують публічні функції. Поняття "персонал" охоплює широкий спектр посад і ролей,

від вищих керівників до виконавців та не обмежується лише державними службовцями та посадовими особами органів місцевого самоврядування, але також може включати контрактників та інших працівників, які сприяють реалізації публічних завдань і послуг, наприклад на умовах делегування повноважень, аутсорсингу тощо [125].

Проте, недивлячись на відмінностях у трактуваннях, обидва поняття "персонал" і "кадри" у публічному управлінні підкреслюють важливість людського фактора в ефективному функціонуванні держави та суспільства та задоволенні потреб громадян, але з різним акцентом на їхньому внеску, ролі та управлінні. У термінологічному словнику наведено таке трактування: «кадрове планування в публічному управлінні – сукупність рішень, що спонукають до визначення майбутніх цілей і дій у межах функціональних сфер управління людськими ресурсами організацій у системі публічного управління, та загалом системи публічного управління; є одним із засобів забезпечення поточних і майбутніх кадрових потреб» [126].

Порівняння зазначених понять викладено у табл. 1.1. Використання поняття «людські ресурси у публічному управлінні» залишається актуальним через його широку концептуалізацію та універсальність. Дане поняття охоплює як кількісні, так і якісні аспекти роботи з людськими ресурсами, наголошуючи на важливості розвитку кожного працівника та його внеску в загальну ефективність публічного управління. Поняття "людські ресурси" акцентують на стратегічному підході до управління, що включає навчання, розвиток, мотивацію та інвестиції в працівників. Отже, люди є центральним суб'єктом елементом у системі публічного управління, а їхня продуктивність, задоволеність роботою та професійний розвиток мають безпосередній вплив на ефективність реалізації публічних функцій та надання послуг громадянам. Поняття "потенціал", будучи важливим аспектом у розвитку персоналу, є частиною ширшої концепції людських ресурсів і акцентує на майбутньому розвитку та можливостях зростання. Водночас "людські ресурси" охоплюють як поточний стан персоналу, так і перспективи його розвитку, роблячи це поняття більш комплексним та цілісним у контексті синергетичного ефекту

публічного управління.

Таблиця 1.1.

Порівняння понять «людські ресурси», «кадри», «персонал», «кадровий потенціал», «кадровий капітал», «людський капітал», «людський потенціал», «трудова ресурси» у сфері публічного управління

Поняття в публічному управлінні	Людські ресурси	Кадри	Персонал	Кадровий потенціал	Кадровий капітал	Людський капітал	Людський потенціал	Трудові ресурси
Фокус	Широкі, включає всіх працівників та їх розвиток	Вузкий, акцент на спеціалізації	Включає всіх працівників без акценту на роль	Здібності та можливості розвитку	Кадри актив	Найширше поняття, охоплює здоров'я, освіту, навички	Спроможність індивідів до розвитку	Кількість працівників, яких можна задіювати
Сфера застосування	Всі рівні	Посади	Всі рівні	Потенціал до розвитку	Інвестиції та вартість кадрів	Загальний внесок у розвиток	Внутрішні можливості для розвитку	Доступність до роботи
Якісні характеристики	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Ні
Кількісні характеристики	Менший акцент	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Так

Джерело: власна розробка на основі [28, 88, 125, 126, 127, 148]

Саме тому у роботі сконцентована увага на людських ресурсах, як на максимально широкому понятті, що охоплює всіх працівників, які беруть участь в процесі реалізації функцій та завдань органів влади, надаючи публічні послуги та забезпечуючи виконання державних програм та ініціатив. Термін "людські ресурси" акцентує на важливості кожного співробітника, їхніх

навичках, знаннях, досвіді та потенціалі як ключових активах для досягнення цілей публічного управління.

Поняття «публічна служба» у нормативно-правовій сфері вперше з'явилося у Концепції адміністративної реформи в Україні у 1998 році. І аж у 2005 р. у Кодексі адміністративного судочинства це поняття було визначено, як «діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба та служба в органах місцевого самоврядування» [45]. Доцільно зазначити, що науковці наголошують, що поняття передбачає лише перелік тих видів служби, які належать до публічної служби, а не її завдання та основні риси [24]. Тому до сьогодні існує багато варіантів трактувань цього поняття, основними з яких є:

- «професійна, політично нейтральна діяльність осіб, на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування»;
- «державна, муніципальна служба та служба в недержавних організаціях (громадських організаціях, політичних партіях та навіть приватних підприємствах);
- «професійна діяльність публічних службовців органів та установ, підпорядкованих політичній владі, які забезпечують виконання чинного законодавства та нормативно-правових актів»;
- «всі види служби в державних органах та органах місцевого самоврядування, а також інших органах, що здійснюють функції держави або місцевого самоврядування» [1, 53, 56, 125, 126].

Варто зазначити, що на думку більшості вчених останнє визначення є найточнішим, особливо якщо додати уточнення, що до публічної служби мають відноситися тільки ті кадри, які підпадають під поняття публічної адміністрації, адже «публічна» вказує і на те, що службовці повинні захищати не тільки інтереси держави та органів місцевого самоврядування, але й громадян держави.

Виходячи з цього, публічна служба є правовим та соціальним інститутом

служби в державних, а також недержавних суб'єктах публічної влади (наприклад, в органах місцевого самоврядування та інших органах, які здійснюють функції держави або місцевого самоврядування), причому їх працівники наділені публічно–правовим статусом. Враховуючи той факт, що до сьогодні серед науковців виникають суперечки щодо сутності поняття «публічна служба», дискусійним залишається питання статусу публічних службовців. Проте, виходячи з узагальненого визначення «публічної служби», яке описано вище, до публічної служби відносять:

- політичну – її завданням є формування та забезпечення реалізації державної політики у всіх сферах суспільного життя держави. Цей вид публічної служби регламентується Конституцією України, Законами України «Про статус народного депутата України», «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», органах прокуратури, судових органах, органах військового управління, закордонних дипломатичних установах України, Рахунковій палаті, державних колегіальних органах та інших;
- державну: адміністративну та спеціалізовану (дипломатичну, митну, податкову). Державна служба реалізується для практичного виконання завдань і функцій держави, здійснюється в апараті Верховної Ради України, Раді національної безпеки і оборони України, допоміжних органах, утворених Президентом України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади, місцевих державних адміністраціях;
- безпекову: військову, правоохоронну, службу безпеки України та службу цивільного захисту. Її завданням є оборона України, захист суверенітету та територіальної цілісності, національна безпека та безпека громадян;
- правничу: суддівську та прокурорську. Її завданням є здійснення правосуддя;
- службу в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба): виборна та адміністративна служби. Її завданням є реалізація

територіальною громадою права на місцеве самоврядування. Регламентується Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про місцеві вибори», «Про службу в органах місцевого самоврядування»;

- патронатну – здійснення консультативно-дорадчих, аналітичних та комунікаційних функцій для забезпечення діяльності керівних працівників державних органів, а також органів місцевого самоврядування [56, 124].

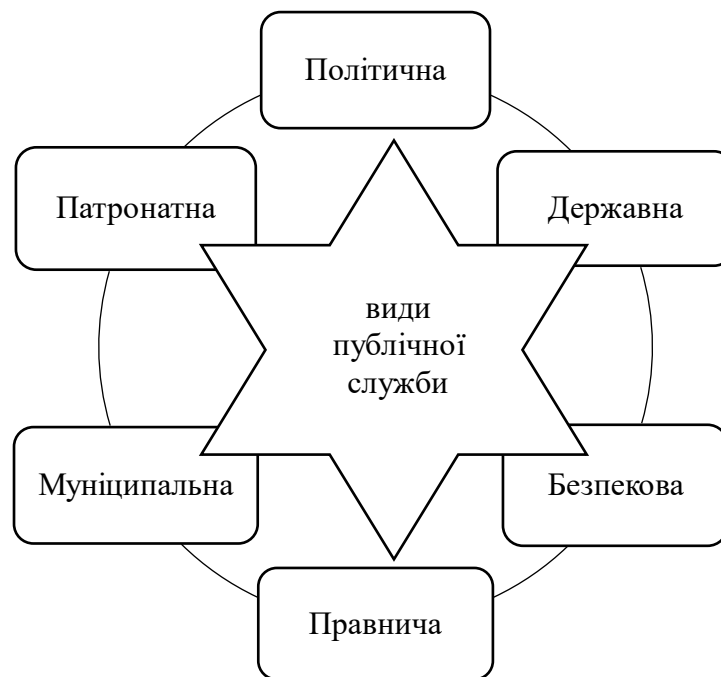


Рис. 1.2. Види публічної служби

Джерело: власна розробка на основі [56]

Оскільки предметом дослідження є синергетичні засади розвитку людських ресурсів, то доцільно проаналізувати етимологію та розвиток цього напрямку у публічному управлінні. Синергетика в публічному управлінні – це концепція, яка виходить з припущення, що взаємодія та співпраця між різними органами державної влади, органами місцевого самоврядування, недержавними організаціями, бізнесом та громадянським суспільством можуть створювати додаткову вартість і ефективність, яка перевищує просту суму індивідуальних вкладів публічних інституцій. Інакше кажучи, синергія в публічному управлінні відбувається тоді, коли спільні зусилля різних секторів

публічного управління призводять до результатів, які були б недосяжними при діяльності кожного з них окремо. Ця концепція акцентує на важливості інтеграції ресурсів, знань та зусиль для досягнення спільних цілей, що є особливо актуальним у розв'язанні складних суспільних проблем, таких як охорона здоров'я, освіта, екологічна безпека та соціальний захист [43, 107, 137]. Варто зазначити, що у розробці окресленої проблематики вже є достатньо досліджень, які будуть розглянуті та проаналізовані у наступному підрозділі. Загалом вони підкреслюють необхідність адаптивності, інновацій та відкритості до співпраці між усіма зацікавленими сторонами, а також важливість спільного вироблення політик та стратегій, що ведуть до підвищення якості життя населення та ефективності публічного управління.

У цій роботі синергія розглядається у значенні кооперації та взаємодії впливу місцевого самоврядування, державного управління на розвиток людських ресурсів публічного управління. Важливим питанням залишається узагальнити синергетичні засади для забезпечення можливості самоорганізації, взаємодії, співпраці, адаптації, занепаду та інших характеристик синергії для максимально результативного розвитку людських ресурсів в публічному управлінні.

Синергетичні засади є основоположними ідеями, на яких ґрунтується теорія синергетики. Вони визначають загальні принципи та концепції, які використовуються для аналізу та розуміння поведінки складних систем, які зазвичай не можуть бути повністю описані за допомогою класичних методів. За одним з підходів, синергетичні засади включають такі поняття, як "порогові ефекти", "нестійкість до структурних змін", "самоорганізація" тощо. Ці засади є загальними принципами, що характеризують складні системи, які проявляють неочікувані та нелінійні взаємодії [137].

Синергетичні принципи є основою, на якій базується синергія людських ресурсів при вивченні предмету нашого дослідження. Ці принципи формують синергетичні засади, вказують на практичні аспекти використання цих засад у певних областях. Фактично синергетичні засади – це загальні ідеї та концепції, що характеризують складні системи, а синергетичні принципи – це конкретні

рекомендації та методи застосування цих засад для досягнення конкретних цілей. Принципи та засади синергії допомагають розуміти, як саме цей ефект досягається.

Отже, зазначемо основні засади синергетики у системі публічного управління:

- взаємодія та співпраця – синергетика виникає завдяки взаємодії та взаємозалежності компонентів системи публічного управління;
- цільове спрямування – досягнення спільного ефекту відбувається завдяки спрямованості на конкретну мету чи ціль;
- взаємне посилення – взаємодія може призводити до посилення впливу кожного з компонентів системи публічного управління;
- адаптація та зміна – системи можуть змінювати свою структуру та поведінку для досягнення більш сприятливого стану;
- диверсифікація – різноманітність компонентів системи публічного управління може створювати умови для знаходження нових шляхів взаємодії та досягнення нових результатів (рис. 1.3)

Принципи синергії:

- пороговий ефект, коли важливі зміни в системі можуть виникнути, коли досягається певний критичний рівень взаємодії між компонентами.
- нестійкість до структурних змін, коли системи, які перебувають близько до певних структурних порогів, можуть дуже чутливо реагувати на навіть невеликі зміни.
- автокаталіз, коли процеси самозбудження або взаємоускладнення можуть призводити до посилення впливу взаємодії.
- самоорганізація, коли системи можуть організовуватися та розвиватися самостійно, без зовнішнього втручання, засновуючись на внутрішніх взаємодіях.
- синергетичні атрактори – це стани, до яких система публічного управління тенденційно притягується під впливом внутрішніх процесів (рис. 1.4) [107, 137].



Рис. 1.3. Засади синергетики системи публічного управління

Джерело: власна розробка на основі [137]



Рис. 1.4. Принципи синергетики у системі публічного управління

Джерело: власна розробка на основі [137]

Суб'єктом адміністрування в контексті дисертаційної роботи є органи публічної влади та публічні інституції, які займаються безпосереднім адмініструванням та реалізацією політик у сфері розвитку людських ресурсів. Їх діяльність включає розробку нормативно-правової бази, управління кадровими процесами, впровадження інноваційних підходів до навчання та розвитку кадрового складу. Адміністрування – «діяльність суб'єктів управління, наділених спеціально визначеними повноваженнями, пов'язана з реалізацією директивних функцій щодо керівництва певними об'єктами управління, яка регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами, а також забезпечується відповідними адміністративно-розпорядчими документами,

інструкціями, регламентами та процедурами, що видаються органами управління, установами та організаціями». Здійснюється в системі органів державної влади та органів місцевого самоврядування на основі системного принципу зворотного зв'язку і є успішним лише тоді, коли керуюча система одержує інформацію про ефект, досягнутий дією суб'єкта про досягнення мети, яку він переслідував. Об'єктом адміністрування є конкретні завдання та процеси, пов'язані з розвитком та управлінням людськими ресурсами в органах публічного управління, такі як службова кар'єра, оцінка професійної діяльності публічних службовців, кадровий потенціал тощо [125, 126]. Тому, враховуючи вплив синергії на системні об'єкти та їх складові елементи, доцільним є роз'яснення поняття системи управління людськими ресурсами в публічному управлінні, як сукупності методів, процесів, інструментів та практик, за допомогою яких публічні органи залучають, розвивають, мотивують, оцінюють та утримують кадровий склад, щоб забезпечити ефективне виконання функцій публічного управління, відповідно до законодавчих та регулятивних вимог, а також стратегічних цілей та завдань держави [24, 25].

1.2. Систематизація наукових досліджень проблематики розвитку людських ресурсів на синергетичних засадах в публічному управлінні

Питанням вивчення концептуальних засад управління персоналом, кадрами та систем управління людськими ресурсами публічної служби займалися такі дослідники як В. Баланчук, Т. Бондаренко, Ю. Гуржій, А. Ілляшенко, Л. Ковальчук, Ю. Котляр, О. Ляшенко, І. Мамчур, Л. Михалевич, Н. Обушна, Л. Павленко, В. Петринська, А. Рачинський та інші [91, 23 - 26, 128, 135]. Дослідники О. Грідін, Н. Гончарук, С. Зелінський, О. Линдюк, Ю. Мохова, Н. Обушин, Л. Прудіус, П. Польовий, О. Руденко, Р. Сабадаш, С. Селіванов, І. Теплов, О. Тищенко, С. Хаджирадева та інші зосередилися на вивченні функціонування напрямів діяльності управління персоналом державної служби в Україні [23 - 26, 150]. Дослідженням проблем ефективності керування

персоналом в установах державної служби та служби в місцевих органах влади України займалися такі вчені, як О. Акімов, Г. Авербух, М. Карпа, Ю. Кормишкін, В. Олуйко, М. Орлів, О. Пархоменко-Куцевіл, І. Поліщук, О. Руденко, В. Фесенко, В. Уманська, Г. Сухорукова та інші [1, 48, 92, 93, 97, 105, 147, 149].

Варто звернути увагу на особливість трактування понять авторів і відсутності чіткого розділу між поняттями кадри та персонал. Теоретичний аспект управління персоналом до сьогодні становить актуальну тему дослідження науковців [48]. Тому обґрунтована актуальність впровадження інноваційних підходів до управління персоналом державної служби, особливо у контексті диджиталізації, реформування, глобалізаційних викликів, процесів уніфікації та стандартизації. Це підкреслюють тенденції в глобальному управлінні персоналом публічних служб різних країн. На фоні змін актуальним та своєчасним є впровадження НАДС системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в усіх державних органах України. Встановлено, що управління персоналом державної служби має здійснюватися на основі компетентісного підходу як на тактичному, так і на стратегічному рівні [37].

У іншому дослідженні [57] автори визначили необхідні складові структури системи управління персоналом державної служби. Зокрема, організаційну, нормативно-правову базу; інформаційно-методичне забезпечення; методи управління персоналом державної служби. Було проведено дослідження нормативно-правового забезпечення, висвітлені основні завдання та принципи функціонування та методи управління персоналом державної служби. В якості методів управління автори розглянули: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові, економічні, соціально-психологічні методи та морально-етичні методи. Серед основних проблем управління персоналом було виокремлено відсутність єдиних критеріїв щодо кар'єрного зростання та стимулювання публічних службовців.

У роботі [135] автори розглянули сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади в Україні. Зокрема, проаналізувавши поняття “система управління персоналом”, у роботі описали її

структурні елементи як в органах державної влади так, і в органах місцевого самоврядування. Хоча у дослідженні були охарактеризовані ключові проблеми, які належать до сфери повноважень служб управління персоналом, проте взаємозв'язки в системі управління персоналом не були вивчені. Ю. Кормишкін та В. Уманська в своїх дослідженнях розглянули сутність управління персоналом в місцевих органах влади, включаючи забезпечення оптимального чисельного і якісного складу персоналу, організацію підвищення кваліфікації та досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. Вони встановили, що для ефективного управління персоналом важливо зосередитися на створенні систем безперервного корпоративного навчання [48].

А. Рачинський акцентував увагу на важливості ефективного управління кар'єрним розвитком державних службовців, особливо в контексті сучасних викликів для України, яка прагне до членства в ЄС на тлі воєнного стану. Автор підкреслював зміну парадигми кар'єри, яка тепер вважається не лише роботою, а й можливістю розвитку особистісних потенціалів. Крім цього дослідник вказав на необхідність формування навичок кар'єрного планування для визначення та досягнення професійних цілей, адже успішне планування та управління кар'єрою принесе користь як окремим службовцям, так і організації загалом. При цьому особливу увагу було приділено забезпеченню взаємодії між професійною та внутрішньоорганізаційною кар'єрами, включаючи гармонізацію цілей службовців та організації, індивідуалізацію планів кар'єри, забезпечення прозорості управління, критерії розвитку та оцінку професійного потенціалу [128].

М. Орлів в своїй роботі зробила висновок, що для ефективного управління персоналом необхідно зосереджувати максимальні зусилля на керуванні індивідуальною та організаційною компетентністю, а також доданою вартістю людських ресурсів. За цим висновком автор запропонувала структуру компетентнісної моделі, яка включає кластери, ключові компетентності та поведінкові індикатори. Для досягнення високої ефективності управління кадрами на державній службі М. Орлів вказала, що топ-менеджери повинні мати компетентності, що забезпечують стратегічне управління, з дотриманням

ціннісних та етичних принципів. Проте, вона не уточнила, які саме компетентності це охоплює [93]. В іншій своїй праці автор висвітлила переваги компетентнісного управління в публічному секторі, що сприяє покращенню діяльності держави, урядових організацій, їх лідерів і співробітників. Крім цього, акцентувала увагу на важливості управління як індивідуальною, так і організаційною компетентністю, включаючи вартість людських ресурсів та запропонувала рекомендації для горизонтальної інтеграції компетентнісного підходу в кадрові процеси. Також автор проаналізувала пріоритетні компетентності вищих керівних кадрів в урядах країн-членів Організації економічного співробітництва і розвитку та запропонувала підхід до формування структури компетентнісної моделі (зокрема, кластери – ключові компетентності – поведінкові індикатори) та описано етапи її впровадження для вищого корпусу державної служби. Саме вона, на думку автора, має стати стратегічним інструментом управління людськими ресурсами [92].

Г. Авербух та А. Сухорукова стверджують, що для підвищення ефективності управління персоналом публічної служби необхідне покращення науково-методичного та консультативного забезпечення, застосування системного підходу в управлінні персоналом та високий рівень інформаційного забезпечення. Проте, вони не зазначили, як саме ці методи впливатимуть на ефективність і як досягти їх практичної реалізації [1].

Системні дослідження щодо проблем синергетичного підходу до управління людськими ресурсами, хоча не наголошували на цьому, проводили О. Пархоменко-Куцевіл, М. Карпа, О. Акімов, О. Антонова, З. Гбур, Л. Потравка [2, 40–42, 95, 97, 107]. Зокрема, М. Карпа описала застосування компетенційного підходу у розвитку публічної служби в Україні, виявивши ключові елементи цього підходу в сучасних теоріях публічного управління. Через детальний огляд практики використання компетенційного підходу в сфері публічної служби, визначила основи для розподілу компетенцій між органами публічної влади. Крім цього, провела дослідження професійної компетентності публічних службовців, з акцентом на визначення їхніх статусних характеристик та розробку ключових компетенцій. Особлива увага була зосереджена на використанні

компетенційного підходу в органах місцевого самоврядування, зокрема у контексті придбання та використання компетенцій цими органами та їх службовцями. Також автор розглянула практичні та теоретичні аспекти розробки, впровадження та використання компетенцій у контексті публічної служби в Україні та представила алгоритм використання компетенційного підходу для покращення публічної служби, виявивши взаємозв'язок між компетенціями суб'єктів публічної служби [40].

О. Пархоменко-Куцевіл підкреслює важливість розвитку кадрового потенціалу в державній службі під час воєнних дій і операцій, зазначаючи відсутність системних досліджень у цій сфері. Також у роботі аргументує, що успішне управління людськими ресурсами в таких умовах вимагає не лише економічних, але й соціальних показників ефективності. Крім цього, дослідниця наголошує на необхідності підготовки ризик-менеджерів, спроможних працювати в екстремальних ситуаціях, включно з воєнними умовами, і виокремлює ключові аспекти їхнього розвитку: відбір кадрів з відповідними психологічними якостями, мотивацію та стимулювання в контексті надзвичайних умов, розвиток навичок аналізу та прийняття управлінських рішень, застосування інновацій для вирішення конфліктів, ідентифікацію та управління кадровими ризиками, а також сприяння лояльності та інноваційній активності кадрів [95].

У монографії [2] О. Акімов розглянув питання формування теоретичних засад становлення професійної діяльності державних службовців в Україні, висвітлив розроблену концепцію системогенезу, що охоплює всю систему професійної діяльності держслужбовців, включаючи процеси, умови їх виникнення, механізми, методику, ресурси і підходи до здійснення їхньої професійної роботи та обґрунтував її. Крім цього, автор вказав на систему державної служби як на фундаментальну передумову для розвитку концепції системогенезу, підкреслюючи її роль у правовому регулюванні діяльності держслужбовців і в формуванні кадрового потенціалу для управління державою.

Л. Потравка акцентує на потребі створення синергетичної парадигми в публічному управлінні для підвищення ефективності державного управління та

національної економіки в умовах непевного розвитку соціально-економічних систем. Пошук нової парадигми обумовлений протиріччями між об'єктивними процесами в природі та суспільстві, що вимагають самоорганізації. Синергетика, ґрунтуючись на аналогіях, дозволяє включати невизначеність у науковий пошук, вимагаючи досліджень взаємодії випадкового та закономірного. В науковій праці підтверджується важливість синергетичних принципів для ефективного публічного управління [107].

Наукові дослідження, висвітлені у літературі, показують, що державні службовці, які мають добре розвинуті м'які навички та професійно-технічні навички (тверді навички), здатні бути більш ефективними в роботі та досягати кращих результатів [40, 41, 44, 51, 89, 92, 105, 136, 163, 164, 166]. Існують різні підходи набору компетентностей, найбільш часто згадуваними серед них є: «лідерство; здатність працювати в команді та міжособистісні навички; навички ефективної комунікації; професійна етика; навички аналізу інформації (включно із навичками критичного мислення, навичками підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів); емоційний інтелект; психологічні особливості професійної діяльності (вирішення конфліктів, запобігання стресам, підтримка ресурсності, самоефективність), застосування ділової української мови; застосування знань англійської мови у роботі з документами та професійному спілкуванні; нормопроекування; стратегічне управління та планування; запобігання корупції; інформаційна безпека, кібербезпека; ораторське мистецтво (мистецтво публічних виступів, презентацій; ведення переговорів» [105]. Проте чіткого доведення необхідності саме цих компетентностей нема.

Не дивлячись на досить велику кількість публікацій як українських, так і зарубіжних вчених, відсутні матеріали, в яких проводиться ґрунтовне порівняння основних методів дослідження емоційного інтелекту публічних службовців України як м'якої навички [41, 174, 218]. При цьому, за твердженням сучасних науковців, за важливістю у сучасному світі емоційний інтелект перевершує показник розумового розвитку [210, 213, 216, 217, 222, 254, 256, 266, 268, 278, 281, 289, 291, 292, 296, 297, 299, 315, 318, 320, 321, 322, 323, 326, 330, 367–372, 372, 374, 389]. Методи оцінювання емоційного інтелекту докладно

описані багатьма авторами [167, 180-182, 186, 187, 197, 198, 201, 203, 204, 208, 216, 226, 230, 233, 238, 242 - 244, 248, 249, 273, 274, 282, 301- 309, 311, 317, 331, 332, 333, 359]. Хоча при цьому відсутні оприлюднені обґрунтування вибору методу для визначення рівня емоційного інтелекту державних сліжбовців, а також немає наукових праць щодо затосування методик у цій сфері.

Особливу увагу в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі приділяють питанню досягнення гендерної рівності, адже воно є важливим з декількох причин:

1. Демократичні цінності – гендерна рівність є одним з основних принципів демократії. Вона передбачає рівні можливості для всіх громадян, незалежно від їх статі. Забезпечення гендерної рівності в публічному управлінні сприяє розвитку демократичної культури та підтримці прав людини.

2. Репрезентативність – для того, щоб органи публічної влади ефективно відображали потреби та інтереси всього суспільства, важливо забезпечити гендерний баланс на всіх рівнях управління. Це забезпечує більш рівномірне представництво статей у процесі прийняття рішень та формування політики.

3. Використання потенціалу – гендерна рівність дозволяє країні використовувати потенціал усіх своїх громадян без дискримінації через стать. Забезпечення рівних можливостей для чоловіків та жінок на публічній службі стимулює їх професійний розвиток, підвищує рівень кваліфікації та покращує загальну ефективність державного управління.

4. Економічний розвиток – виявлено, що країни з вищим рівнем гендерної рівності мають кращі показники економічного розвитку. Це може бути пов'язано з більш ефективним використанням людських ресурсів, більш широким розподілом талантів та підвищенням продуктивності.

5. Соціальна співпраця – гендерна рівність сприяє соціальній співпраці та згуртованості на різних рівнях суспільства. Рівне представництво чоловіків та жінок у публічному управлінні підтримує позитивні стереотипи та зменшує гендерні диспропорції, що можуть виникати внаслідок нерівномірного розподілу влади.

6. Вирішення гендерних проблем – часто жінки та чоловіки стикаються з різними викликами і проблемами у своєму житті. Гендерно збалансоване представництво може допомогти краще розуміти та враховувати ці різниці при розробці та впровадженні політик.

7. Позитивний приклад для суспільства – гендерна рівність у публічному управлінні надихає суспільство на подібні зміни у різних сферах, включаючи освіту, бізнес та громадські організації. Це може посилити рівність статей загалом та сприяти створенню більш справедливого суспільства.

8. Відповідність міжнародним зобов'язанням: Україна є членом низки міжнародних організацій та підписала документи, які вимагають впровадження гендерної рівності, такі як до прикладу підсумковий документ Саміту ООН 2015 року «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань. Досягнення гендерної рівності в публічному управлінні допомагає Україні виконувати свої міжнародні зобов'язання [38, 168, 169, 172, 183, 209].

Таким чином досягнення гендерної рівності сприяє економічному, соціальному та екологічному благополуччю суспільства загалом. Актуальним залишається досягнення гендерної рівності щодо питань оплати праці. По-перше, нерівність у оплаті праці між чоловіками та жінками є формою дискримінації за статевою ознакою. Це порушує основні принципи прав людини та рівності, а також перешкоджає досягненню гендерної рівності [7, 229, 261, 290, 353].

За твердженням авторів робіт [16, 38] для досягнення гендерної рівності в державному управлінні, система управління персоналом повинна бути спрямована на:

- забезпечення рівних можливостей для чоловіків та жінок при найманні, просуванні та професійному розвитку;
- розвиток та впровадження політик та програм, які сприяють гендерній рівності на керівних посадах;
- створення робочого середовища, яке враховує потреби та інтереси обох статей, зокрема у питаннях сімейно-подружнього середовища, балансу

роботи та особистого життя, та забезпечення рівного доступу до навчання та професійного розвитку;

- забезпечення рівного ставлення та недискримінації на основі статі у всіх аспектах управління персоналом.

Таким чином, з'ясовано, що не дивлячись на досить велику кількість праць щодо питання управління людськими ресурсами у публічному управлінні, на сьогодні відсутні роботи, які б чітко визначали синергетичні ефекти, впливи, засади при взаємозв'язках між елементами цієї системи в органах публічної влади.

Одним з важливих питань, яке виникає на сьогодні в рамках реформування системи державної служби України, міграційних тенденцій, наслідків воєнного дій та яке нерозривно пов'язано із питаннями системи управління персоналом та розвитком людських ресурсів є визначення оптимальної кількості державних службовців. Дослідженням оптимальної кількості державних службовців в Україні займалися різні вчені, серед яких О. Базанова, В. Іваненко, О. Кочан, І. Майборода, В. Сташис та інші [36, 50, 141]. В. Сташис та І. Баланчук в своїх роботах розглядали питання, пов'язані з ефективністю діяльності державних службовців та управлінням персоналом у державному секторі. Вони також наголосили на тому, що оптимальна кількість державних службовців має бути залежною від рівня розвитку економіки та бюджетних можливостей держави [141]. Проте, у своїх дослідженнях науковці не провели конкретних розрахунків для визначення оптимальної кількості державних службовців.

У роботі [36] автори здійснили аналіз теоретичних аспектів оптимальної кількості державних службовців в Україні та запропонували методіку розрахунку оптимальної кількості державних службовців на основі рівня економічного розвитку. Для цього вони використали статистичні дані за період з 2010 по 2016 роки та метод множинних регресій. Результати дослідження показали, що оптимальна кількість державних службовців в Україні залежить від рівня економічного розвитку та структури економіки. За результатами дослідження О. Кочана та І. Майбороди, оптимальна кількість державних службовців станом на 2016 рік становила 1,3% від загальної кількості населення

країни. У наступній роботі [50] автори продовжили свої дослідження і провели розрахунки оптимальної кількості державних службовців за допомогою статистичних методів. В результаті вони встановили, що оптимальна кількість державних службовців залежить від рівня економічного розвитку та рівня продуктивності, і є вищою в розвинених країнах. Автори роботи зробили висновок, за яким в Україні станом на 2018 рік, з урахуванням рівня економічного розвитку та продуктивності, оптимальна кількість державних службовців має становити приблизно 316 тисяч осіб.

Для подальшого дослідження оптимальної кількості державних службовців в Україні доцільно врахувати рекомендації та досвід розвинутих європейських країн, де державна служба є ефективною та користується високим довір'ям громадян. Аналіз систем публічного управління таких країн як Німеччина, Франція, Фінляндія та інші, може надати цінні вказівки щодо визначення оптимальної кількості публічних службовців та управління публічною службою. Крім того, необхідно врахувати конкретні особливості української системи публічного управління та контекстуальні фактори, які можуть впливати на роботу службовців, серед яких можуть бути такі як: зміни в політичному середовищі, реформи державного управління, модернізація інформаційних технологій, міграційні процеси, воєнні дії тощо. При цьому, розрахунок оптимальної кількості державних службовців має враховувати не лише кількість, але й якість державної служби. Важливо забезпечити адекватне фахове навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, а також впроваджувати ефективні системи оцінки й мотивації, що сприятиме покращенню роботи державної служби в цілому.

Таким чином, дослідження оптимальної кількості державних службовців в Україні є актуальним завданням, яке вимагає комплексного підходу і детального аналізу. Врахування різних факторів, таких як економічна ситуація, рівень розвитку інформаційних технологій, демографічні показники, кадрова політика та інші, дозволить визначити оптимальну кількість державних службовців, яка забезпечить ефективну роботу державного сектору.

Отже, узагальнивши наукові підходи до проблематики впливу синергетики на розвиток людських ресурсів у публічному управлінні, можна виявити недостатню наукову розробленість проблеми з врахуванням всіх аспектів, похідними від синергетичних засад. Саме тому, для розробки проблеми синергетичних засад, необхідно вивчити систему управління людськими ресурсами, включаючи нормативноправове, науковометодичне, інформаційне забезпечення та соціально-психологічні аспекти. Також важливо провести порівняльний аналіз методичних основ управління людськими ресурсами між Україною та країнами Європи для виявлення недоліків і адаптації успішних практик, а також виявити методичні підходи, за якими можливо сформулювати коенцепція розвитку людських ресурсів, сформулювати моделі, виявити взаємозв'язки окремих елементів. У контексті вивчення впливу європейських трансформацій, особливо актуальним є порівняння моделей розвитку людських ресурсів країн ЄС, зокрема Німеччини, Великобританії та Польщі для вдосконалення вітчизняної моделі.

1.3. Інституційна основа розвитку людських ресурсів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на синергетичних засадах

Оскільки в роботі розглядається проблематика розвитку людських ресурсів здебільшого на прикладі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, доцільним є аналіз особливостей інституційного та компетенційного впливів на синергію розвитку загалом діяльності публічних службовців. Варто зазначити, що ці особливості суттєво проявилися після реорганізації Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) та початку реформи децентралізації (з 2014 р.). НАДС є центральним органом виконавчої влади, який відповідає за реформування та регулювання державної служби в Україні. Агентство було створене для реалізації державної політики в галузі державної служби, забезпечення професійного розвитку

державних службовців, контролю за додержанням норм та стандартів у цій сфері, а також здійснення інших функцій, пов'язаних із регулюванням державної служби в Україні.

НАДС відповідає за розроблення та пропаганду політики щодо державної служби, підготовку проектів законодавчих актів у цій галузі, забезпечення впровадження стандартів та методик управління державними службами, а також організацію навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Крім цього, НАДС сприяє підвищенню прозорості та відкритості в системі державної служби, веде моніторинг вакансій та конкурсів на посади в державному секторі, контролює додержання етичних норм та антикорупційних стандартів державними службовцями. Під час реформи державної служби основними завданнями НАДС були:

1. Розробка стратегії та реалізація державної політики щодо державної служби, а також обов'язковий контроль за її виконанням.

2. Забезпечення як методичної, організаційної, так і інформаційної підтримки державних органів та місцевих органів самоврядування у сфері державної служби.

3. Контроль за додержанням законодавства про державну службу, професійну етику, а також дисципліну державних службовців та посадовців органів місцевого самоврядування.

4. Організація, а також проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державними службовцями.

5. Проведення атестації, підвищення кваліфікації та професійного розвитку державних службовців, а також посадовців місцевого самоврядування (рис. 1.5) [86].

З моменту створення НАДС активно працювало над реалізацією та впровадженням реформи державної служби в Україні, зокрема, максимальна увага приділялася забезпеченню належної підготовки, підвищення кваліфікації та мотивації державних службовців, а також створенню сучасної, прозорої та компетентної системи державної служби.

Потрібно зазначити, що деякі з ключових ініціатив та проектів НАДС, які

були реалізовані, мають синергетичну складову, зокрема в частині взаємодії та самоорганізації їх складових елементів та включають:

- запровадження нової системи класифікації посад державних службовців та посадовців місцевого самоврядування, яка заснована на ключових принципах професіоналізму та компетентності;
- розробку та впровадження електронної системи конкурсного відбору та атестації державних службовців, а також посадовців місцевого самоврядування;
- організацію та проведення тренінгів, семінарів щодо підвищення кваліфікації та професійного розвитку державних службовців та посадовців місцевого самоврядування;
- співпрацю з міжнародними організаціями, а також донорами для забезпечення фінансової та технічної підтримки реформи державної служби в Україні;
- моніторинг та оцінку результатів реформи державної служби і впровадження відповідних корегувальних заходів [59-85].

Таким чином, на сьогодні Національне агентство України з питань державної служби є ключовим органом, який координує та реалізує реформу державної служби в Україні та управління людськими ресурсами з метою покращення її ефективності. Питаннями управління персоналом у НАДС займається Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Зокрема, цей департамент:

- здійснює забезпечення формування державної політики;
- здійснює моніторинг та оцінює результати реалізації державної політики у сфері управління персоналом на державній службі;
- розробляє пропозиції щодо продовження або коригування державної політики у сфері управління персоналом на державній службі;
- забезпечує реалізацію нормативно-правового регулювання у сфері управління персоналом на державній службі [86].

Реформування державної служби України активно триває. Оскільки в

основу якого покладений найуспішніший досвід провідних європейських країн з врахуванням українських реалій наприкінці 2022 року Кабінет Міністрів України зіткнувся з безпосередньою необхідністю скорочення кількості державних службовців. Саме тому, після урядових обговорень було оприлюднено, що необхідно зменшення їх чисельності до 64 тисяч осіб [58]. Слід зазначити, що таке зменшення призведе до звільнення кожного другого–третього державного службовця, оскільки на той момент кількість державних службовців становила 168,2 тисячі осіб з 32,8 тисячами вакантних посад [58]. Крім цього, було заплановано скоротити кількість міністрів з 20 до 12, об'єднати деякі міністерства та ліквідувати інші. Така оптимізація передбачає перерозподіл коштів, зекономлених внаслідок зменшення чисельності, на підвищення заробітної плати залишаються у державній службі працівникам. За окремими думками, очікується, що зменшення кількості державних службовців покращить ефективність діяльності державної служби та підвищить її престиж завдяки збільшенню зарплат та вищими вимогам до службовців [86].

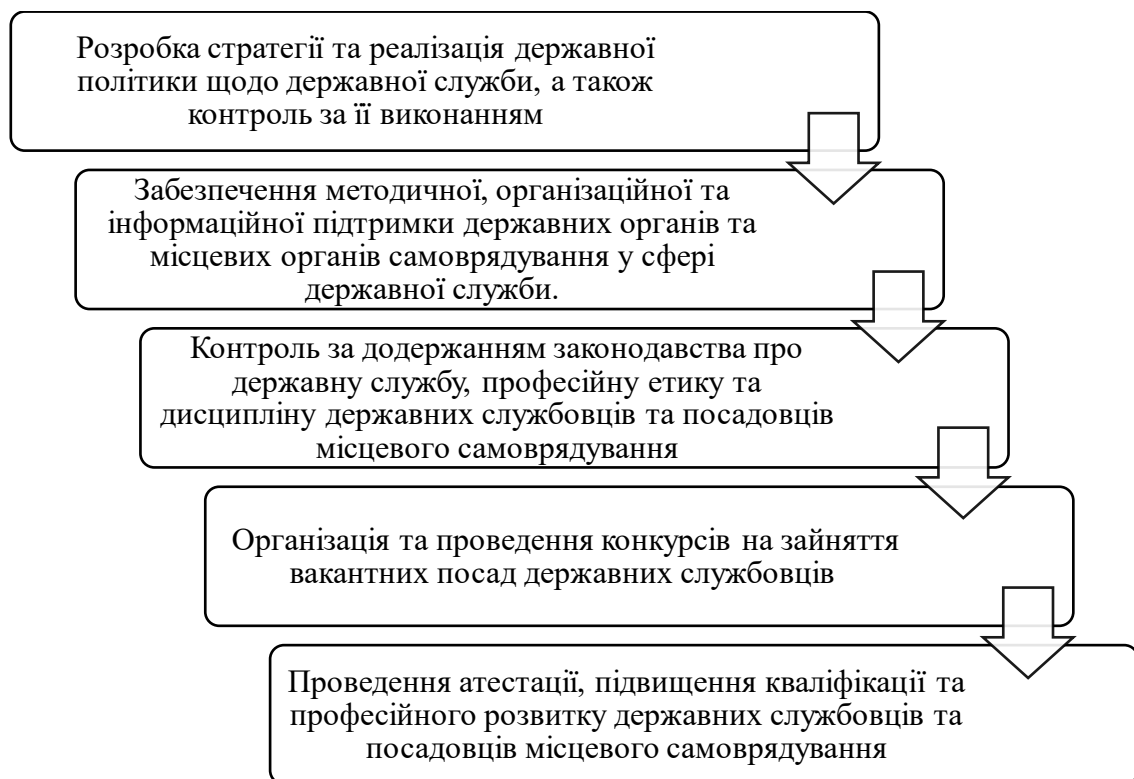


Рис. 1.5. Основні завдання НАДС

Джерело: власна розробка на основі [86]

Потрібно зазначити, що оптимізація кількості державних службовців є важливим етапом реформування державної служби, що вимагає ретельного аналізу різних факторів, які впливають на її роботу та ефективність. До таких факторів відносяться економічна ситуація в країні, рівень розвитку інформаційних технологій, демографічні показники, організаційний рівень державних органів, кадрова політика, а також навички та компетентність державних службовців. Оптимальна кількість державних службовців має враховувати ці фактори та враховувати досвід розвинутих європейських країн, де державна служба є високоефективною та користується високим рівнем довіри громадян.

У випадку зменшення кількості державних службовців до показника 64 тисяч осіб, необхідно аргументувати раціональність такого зменшення, враховуючи зазначені фактори і намагаючись забезпечити баланс між кількістю та якістю державної служби. Це дасть можливість підвищити заробітну плату державним службовцям, підвищити престижність роботи в державній службі та покращити виконання завдань, спрямованих на сталий розвиток країни.

Наказом № 248 від 7 грудня 2017 року в межах реалізації пункту 16 Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки була створена Рада управління людськими ресурсами при Національному агенстві України з питань державної служби як консультативно–дорадчий орган, до якого входять представники управління людськими ресурсами усіх центральних органів виконавчої влади. Згідно з Положенням про Раду управління людськими ресурсами при НАДС та низкою внесених змін у це Положення, основна діяльність Ради зосереджена на:

- розробці та вдосконаленню стратегій управління людськими ресурсами для держслужби та місцевого самоврядування через оновлення методичних рекомендацій і законодавства, визначення пріоритетів і підтримку необхідного інституційного забезпечення;
- здійсненні аналізу та підвищення ефективності служб персоналу, сприянні обміну досвідом і інформацією, адаптації міжнародного досвіду,

використанні сучасних інструментів і методів навчання;

- формуванні культури організації, інтеграції ІТ-систем для управління персоналом та узагальнення кращих практик у цій сфері.

Рада управління людськими ресурсам при НАДС складається з голови, членів та секретаря. Посаду голови Ради займає директор Генерального департаменту НАДС, який відповідає за розробку державної політики у галузі кадрового управління в державній службі та на рівні місцевого самоврядування. Також до ради входять делеговані представники:

- служб управління персоналом при центральних органах виконавчої влади, апаратах (секретаріатах) Верховної Ради України, структурах, створених Президентом України, Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини, Конституційним Судом України, Верховним Судом, вищими спеціалізованими судами, Вищою радою правосуддя, Вищою кваліфікаційною комісією суддів України, Радою національної безпеки і оборони України, Рахунковою палатою, та іншими державними колегіальними органами, чия діяльність охоплює всю територію України;
- відділів чи фахівців з питань персоналу місцевих органів самоврядування.

За організаційну підтримку та забезпечення інформацією діяльності Ради відповідає Генеральний департамент НАДС. Цей департамент відіграє ключову роль у розробці та впровадженні державної політики в секторі керування персоналом [86].

Питання управління людськими ресурсами на державній службі України розглянуті у роботах В. Антонова, Т. Атаманчук, Н. Василевської, Н. Гончарук, М. Карпи, Н. Липовської, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомової, Л. Прудиуса, С. Серьогіна, Н. Сорокіної, І. Сурай, Хаджирадевої С. та ін.[41, 42, 49, 97, 136, 138] Зокрема, в роботах Л. Прудиуса система управління людськими ресурсами на державній службі розглядається з точки зору екосистемного підходу. При цьому екосистемою управління людськими ресурсами на державній службі науковець вважає такі елементи як: «державні службовці категорії «А», «Б» і «В»; працівники патронатної служби, працівники державних органів, які виконують функції з обслуговування;

суб'єкти управління людськими ресурсами, у тому числі суб'єкти оцінювання та призначення, служба управління персоналом державного органу; процедури: вступу на державну службу, організації службової кар'єри державного службовця, забезпечення управління результативністю та організаційної культури, кадрового діловодства професійного розвитку державних службовців, оплати праці, заохочень та соціальних гарантій державних службовців, інформаційне забезпечення управління людськими ресурсами (HRMIS), підвищення спроможності служб управління персоналом». Відповідно, ця екосистема складається з таких складових–екосистем:

- людських ресурсів державної служби;
- вступу на державну службу;
- службової кар'єри;
- управління результативністю;
- професійного розвитку;
- оплати праці, заохочень та соціальних гарантій державних службовців;
- організаційної культури державного органу;
- інформаційної;
- підвищення спроможності служб управління персоналом;
- кадрового діловодства.

Л. Прудиус наголошує, що стратегія розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби має базуватись, перш за все, на життєвому циклі управління людськими ресурсами, а саме: планує – виконує – контролює – діє, а також взаємозв'язків, які сприяють створенню умов для розвитку та досягнення продуктивної взаємодії. По-друге, бути орієнтованою на підвищення якості послуг державних службовців шляхом забезпечення їх безперервної освіти і впровадження інноваційних технологій. Більше того, система управління персоналом, яка функціонує на державній службі повинна трансформуватися в систему управління людськими ресурсами. Адже необхідно розвивати компетенції, які необхідні для роботи з новими технологіями – професійні компетенції, надпрофесійні компетенції, цифрові

компетенції, набвати нові навички управління ризиками, управління змінами та управління талантами [25].

Варто відзначити, що в управлінні людськими ресурсами на державній службі та в місцевому самоврядуванні активно впроваджується діджиталізація. Зокрема, Н. Гончарук та Л. Прудіус своїй праці наголосили, що у 2019 р. була створена функція HR, створена HELP DESK для кандидатів, Career.gov.ua, Career-бот, інтеграція порталу вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua; запущено Портал управління знаннями для забезпечення належних умов для професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [26]. Крім цього, у 2017 р. була впроваджена Інформаційна система управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS), що включає «інформацію про структуру та штатний розпис державних органів, посади державної служби, особові справи державних службовців відповідно до частини першої статті 37 Закону України «Про державну службу», нарахування та оплату праці, заохочення, відпустки, службову кар'єру, службову дисципліну, професійну компетентність та професійне навчання» [122].

О. Пархоменко-Куцевіл у своїй роботі звертає увагу, що «на сьогодні реформа управління людськими ресурсами в системі державної служби полягає в основному у забезпеченні побудови кадрової організації в рамках системи, яка може відповідати характеристикам соціального розвитку у сучасному світі». Крім цього, автор висловлює думку, що стратегічне управління людськими ресурсами передбачає безперервне навчання, підвищення кваліфікації, якісний відбір персоналу, а також забезпечення гарантій зайнятості. При цьому адаптивність організації можна досягти саме на основі стабільності «людських» характеристик колективу, який «володіє загальними цінностями та цілями». Основними елементами системи управління людськими ресурсами державної служби у сучасному світі О. Пархоменко-Куцевіл вважає впровадження інновацій у залученні та відборі кадрів. При цьому ключові аспекти включають відкриту систему залучення, об'єктивне оцінювання кадрів через тести та завдання, розвиток кар'єри, акцент

на управлінні талантами, запровадження етичних норм поведінки та довгострокове планування людських ресурсів. Крім цього, науковиця наголошує на необхідності впровадження ефективної системи кадрового резерву державної служби. Також О. Пархоменко-Куцевіл відзначає необхідність забезпечення:

- дії на систему керуючого впливу, який би створив необхідні стимули до ефективної та результативної діяльності;
- оптимізації концепції управління для забезпечення теоретичної основи для реформування управління людськими ресурсами;
- покращення політики стимулювання для забезпечення матеріальної основи реформування управління людськими ресурсами;
- покращення системи оцінювання для забезпечення справедливої основи модернізації управління людськими ресурсами;
- формування кадрового резерву системи державної служби як основи формування безперервності оновлення кадрового потенціалу державної служби;
- покращення системи з навчання для забезпечення реформи управління людськими ресурсами із створенням механізму навчання кадрового резерву;
- запровадження управління талантами в систему управління людськими ресурсами державної служби;
- удосконалення системи кар'єрного зростання службовців [95, 97].

Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування вивчали В. Алексєєв, Н. Балдич, Н. Гнидюк, Н. Гончарук, І. Гринчишин, І. Кіцак, Ю. Кормишкін, В. Куйбіда, В. Незять, Л. Перетятко, Ц. Трутковський, В. Уманська та ін. [28, 29, 88]. Зокрема, науковці зазначають, що основою управління людськими ресурсами саме в органах місцевого самоврядування є «вміння прогнозувати потреби в людських ресурсах, планувати кар'єру посадових осіб органів місцевого самоврядування; організовувати конкурсний відбір на вакантні посади в органах місцевого самоврядування; оцінювати професійні компетенції посадових місцевого самоврядування при прийнятті їх

на службу; розробляти посадові інструкції службовців місцевого самоврядування; формувати загальні та спеціальні вимоги до кандидатів на посаду службовців місцевого самоврядування; підвищувати рівень професійних компетенцій службовців органів місцевого самоврядування; встановлювати індикатори виконання завдань службових завдань».

З огляду на це синергетичний ефект розвитку людських ресурсів органів місцевого самоврядування проявляється через такі його елементи:

- прогнозування та планування потреб персоналу;
- забезпечення набору штату персоналу;
- доцільне використання трудових ресурсів;
- забезпечення підготовки і професійного розвитку персоналу;
- забезпечення ефективної кадрової роботи з використанням відповідних технологій [28].

У той же час формування структури та штатного розпису органів місцевого самоврядування є повноваженнями та відповідальністю голови і відповідної ради самого органу місцевого самоврядування. І. Гринчишин та Л. Перетятко у своїй праці вказали на високий рівень забезпеченості людськими ресурсами громад, які створені навколо великих міст. Тому науковці наголошують на недостатньому забезпеченні людськими ресурсами реалізацій функцій посадових осіб місцевого самоврядування у сільських громадах. З огляду на це, разом з іншими науковцями вони пропонують:

- оптимізацію структуру апарату управління в частині визначення чисельності та складу апарату управління (згідно з повноваженнями та чисельністю громади) для мінімізації неефективних видатків;
- забезпечення розвитку професійних знань та компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування як важливої умови сприяння соціально-економічному розвитку територіальної громади, а також їх мотивації в залежності від досягнутих результатів чи поширення соціально-економічних ефектів [29].

Варто зазначити, що з метою сприяння органам місцевого самоврядування результативному та ефективному розвитку людських ресурсів в умовах

реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади Асоціацією об'єднаних територіальних громад було створено тематичну платформу «Управління людськими ресурсами». Асоціацію було створено 25 листопада 2016 року з ініціативи трьох ОТГ – Новоукраїнської міської ради (Кіровоградська обл.), Пирятинської міськради (Полтавська обл.) та Новоборівської селищної ради (Житомирська обл.). Місією платформи є посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у реалізації покладених на них завдань та повноважень у сфері управління людськими ресурсами. Відповідно, основними завданнями: надання інформаційно-консультативних послуг, включаючи локальні запити від місцевого самоврядування на теми, що стосуються платформи; організація та проведення навчальних заходів, зокрема виїзних, для зміцнення спроможності органів місцевої влади в галузі управління людськими ресурсами; аналіз потреб у навчанні місцевих чиновників та депутатів з подальшою підготовкою пропозицій; розробка рекомендацій для НАДС щодо політики у галузі управління людськими ресурсами в органах місцевої влади; внесення пропозицій щодо професійного розвитку чиновників місцевої влади; експертна підтримка управління персоналом в умовах реформ; формування бази кращих практик управління людськими ресурсами в громадах [86].

Ю. Кормишкін та В. Уманська вказують на низку проблем в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування. Їх вплив посилює синергетичний ефект через:

- відсутність уніфікованої системи для оцінювання якості та результативності управління персоналом призводить до того, що атестація зводиться до формальності, що призводить до зниження рівня управління персоналом, появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та появи корупції на різних рівнях влади;
- низька престижність та оплата праці, що призводить до недостатньої кількості кваліфікованих фахівців в органах місцевого самоврядування;
- відсутність можливості використання фінансових інструментів для матеріального стимулювання, що викликає необхідність розробки

диференційованої системи мотивації персоналу шляхом створення системи преміювання, що відображає ефективність їх діяльності, а також забезпечення сприятливих умов і гарантій для персоналу;

- стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи щодо формування сприяливого іміджу, що потребує підвищення престижу служби в органах;
- місцевого самоврядування, запровадження ефективних прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу.

При цьому, Ю. Кормишкін та В. Уманська вказують на необхідність викорситання фундаментальних та новітніх принципів торії наукового менеджменту у сучасній системі управління персоналом та підходах до її впровадження. Крім цього, науковці вважають, що для підвищення ефективності управління персоналом доцільно звернути увагу на такий підхід до розвитку людських ресурсів, як створення систем неперервного корпоративного навчання. При цьому, сигергетичний ефект від навчання та його вплив на результати роботи можуть бути значними, якщо навчання зосереджено на інноваційній активності та активному залученні учасників до процесу. Серед передових методів розвитку персоналу для органів місцевого самоврядування вони виділяють E-learning, що реалізується через освітню платформу в сфері професійного навчання державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, їх заступників та посадових осіб місцевого самоврядування за допомогою системи Управління знаннями [48]. У 2021 р. за підтримки Європейського Союзу і його держав – членів, зокрема, Німеччини, Швеції, Польщі, Данії, Естонії та Словенії громадською організацією РеСкіл та за підтримки програми «ULEAD з Європою» був підготований посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. В ньому було розкрито сучасні підходи і методики з рекрутингу, основ управління людськими ресурсами, роботи з командою під час кризи, оцінки персоналу, створення HR-бренду для органів місцевого самоврядування. Це значно допомогло посадовим особам в організації роботи, проте повністю не вирішило проблему забезпечення управління людськими ресурсами, оскільки в

посібнику не була приділена увага розвитку м'яких навичок, підвищенню результативності та ефективності виконання поставлених завдань. Питання адаптації, розвитку персоналу розглянуті досить поверхнево без чітких рекомендацій, виключно як факт, який повинен бути.

Починаючи з 2018 року для впровадження в державних органах, органах місцевого самоврядування, Офісі Президента України, Апараті Верховної Ради України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України кращих практик та досвіду у сфері управління персоналом, популяризації сучасних інструментів та технологій з управління персоналом, підвищення престижу діяльності служб управління персоналом, відзначення переможців Конкурсу, демонстрації їх досягнень та професійного розвитку – НАДС щороку проводить Всеукраїнський конкурс "Кращі практики управління персоналом". Його організаційно-методичне забезпечення та інформаційний супровід здійснює Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС [86]. Також слід зазначити у НАДС активно брало участь у підготовці та обговоренні нового Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування». Для цього було розроблено:

- підзаконні акти та методичні рекомендації для практичного застосування процедур, які прописані в Законі;
- інформаційна кампанія;
- навчальні програми з використанням сучасних освітніх інструментів для професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування.

З огляду на сказане вище можна узагальнити, що НАДС, науковці та інші зацікавлені організації активно працюють над покращенням управління людськими ресурсами на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Це підтверджує те, що управління людськими ресурсами потребує суттєвого удосконалення та не є завершеним. Тому дослідження синергетичних засад в управлінні людськими ресурсами як фактор взаємодії та взаємозв'язку елементів системи є необхідним та актуальним напрямком як практики, так і теорії публічного управління.

1.4. Правові передумови синергетичних засад розвитку людських ресурсів в публічному управлінні

Правові основи розвитку людських ресурсів в публічному управлінні складають передумови для створення, реалізації та контролю за політикою управління людськими ресурсами. Конституційно-правові засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні України, зокрема, у державній службі та службі в органах місцевого самоврядування базуються на принципах:

- демократії та законності, забезпечуючи прозорість та відкритість процесу відбору, атестації та просування на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування;
- рівності та недискримінації, забезпечуючи рівний доступ до служби для всіх громадян, незалежно від статі, раси, соціального походження, вірувань або будь-яких інших ознак;
- професіоналізму та компетентності, забезпечуючи відбір та кар'єрне просування на основі професійних здібностей, освіти, компетенцій та заслуг перед державою.

Доцільно зазначити, що ці конституційно-правові засади є конкретизованими в окремих законодавчих актах, нормативно-правових документах або положеннях, які регулюють публічне управління людськими ресурсами, зокрема в:

1. Конституції України – основному Законі країни, який визначає основні права, свободи та обов'язки громадян, включаючи і питання доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

2. Законі України "Про державну службу", який регулює організаційні, правові та соціально-економічні основи діяльності державних службовців.

3. Законі України "Про місцеве самоврядування в Україні", який визначає основи організації та діяльності місцевого самоврядування, у тому числі засади формування, підготовки та розвитку кадрів для роботи в органах місцевого самоврядування, а також регламентує структуру місцевих органів влади, їхні

повноваження та принципи взаємодії з державними органами.

4. Законі України "Про службу в органах місцевого самоврядування", який регламентує діяльність посадових осіб на місцевому рівні.

5. Законі України "Про запобігання корупції", який встановлює правила та обмеження для державних службовців щодо запобігання конфлікту інтересів, отримання подарунків, виконання корупційних дій тощо.

6. Законі України "Про декларування майна, доходів, витрат і зобов'язань фінансового характеру", який описує процедуру подання декларацій державними службовцями.

7. Постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, що стосуються питань державної служби, її реформування, підвищення кваліфікації, атестації тощо.

8. Інструкціях, положеннях та методичних рекомендаціях, які розроблені Національним агентством України з питань державної служби для реалізації законодавства в сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [46, 59-85, 116-124, 130-132].

Враховуючи той факт, що ці та інші правові акти регулюють всі аспекти роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, від їх прийому на роботу до звільнення, встановлюють права та обов'язки службовців, а також вимоги до їх професійної підготовки та поведінки, формують правові передумови синергетичних засад розвитку людських ресурсів в публічному управлінні. Конституція України – це основний закон держави, який закладає правові та інституційні засади публічного управління і гарантує права та свободи громадян. Зокрема в статті 21 Конституції визначається, що всі люди є вільними і рівними у своїй гідності та правах. Це означає, що при прийомі на державну службу чи службу місцевого самоврядування не повинно бути дискримінації за будь-якими ознаками. У статті 22 вказується, що права та свободи людини та громадянина є невід'ємними та недоторканими. Отже, службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування, як і всі інші громадяни, користуються цими правами та свободами. Стаття 24: рівність прав громадян перед законом і

судом, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками. Стаття 36: громадяни мають право на свободу об'єднань у політичні партії та громадські організації для реалізації і захисту своїх прав та свобод, що є важливим для професійних спілок публічних службовців. При цьому у статті 37 забороняється створення і діяльність організацій, статuti або програми яких передбачають ліквідацію незалежності України, зміну конституційного ладу насильницьким шляхом, порушення суверенітету та територіальної цілісності України, підриє безпеки держави, незаконне захоплення її влади, пропаганду війни, насильства, проведення расової, національної чи релігійної ворожнечі, іншу діяльність, спрямовану на порушення прав та свобод громадянина. У статті 40 зазначається, що громадянин має право звертатися особисто або колективно в усі державні органи, органи місцевого самоврядування, до посадових осіб та службовців. Це гарантує прозорість діяльності публічних службовців та можливість відстеження результативності їхньої роботи. У статті 42 зазначається, що кожен має право знати про свої права та обов'язки. Державні органи, органи місцевого самоврядування, їхні посадові особи зобов'язані діяти таким чином, щоб кожний міг реалізувати своє право на отримання інформації про діяльність органів влади. У статті 43 вказується, що кожен має право на працю, яка включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вважає для себе прийнятною. Держава створює умови для повного реалізування цього права, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності. Це також стосується доступу до публічної служби. Стаття 46 доводить до відома, що кожен має право на соціальний захист, включаючи право на забезпечення в старості, у випадку повної, часткової або тимчасової непрацездатності, втрати годувальника, безробіття внаслідок обставин, незалежних від волі громадянина. Державні службовці також підпадають під ці гарантії. Стаття 53 надає гарантоване право на освіту. Зокрема, держава забезпечує доступність і безоплатність до основної загальної середньої освіти. Це особливо актуально для підготовки кадрів для державної служби, адже вища

освіта повинна мати якісне підґрунтя – високий рівень знань, які надає середня освіта, що є однією з основних вимог для зайняття багатьох посад у державних структурах [46].

Закон України "Про державну службу", яким послуговуються дотепер був прийнятий 10 грудня 2015 року та визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби, зокрема, питання щодо статусу державних службовців, їхніх прав і обов'язків, порядку проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, проходження служби, атестації, підвищення кваліфікації та інші аспекти, що стосуються діяльності державних службовців. Слід наголосити, що з його прийняттям Закону змінився концептуальний підхід щодо розуміння державної служби як виду діяльності, про що наголошує у своїй праці А.Грищук. Зокрема, на думку науковиці: «якщо спочатку йшлося про реалізацію завдань і функцій держави у виді виконання обов'язків на посадах будь-якого рівня у рамках діяльності всіх державних структур, то тепер – про забезпечення виконання і, власне, виконання закріплених повноважень у межах компетенції» [30, 31].

Закон України "Про державну службу" слугує основою для регулювання діяльності державних службовців в Україні, встановлюючи їхні права, обов'язки, а також механізми прийому, атестації та звільнення. Згідно цього закону, державна служба спрямована на ефективне та професійне виконання завдань державної влади, а також надання якісних адміністративних послуг громадянам. Державними службовцями є особи, які займають посади на державній службі та виконують функції держави або участь у їх виконанні, отримують за це відповідне винагородження з державного бюджету і які прийняті на державну службу у встановленому законом порядку. Державні службовці мають діяти на основі принципів законності, професіоналізму, безперервності та політичної безсторонності. Відбір кандидатів для роботи на державній службі в Україні відбувається через конкурсний процес. При цьому встановлені чіткі кваліфікаційні вимоги до претендентів на різні посади. Загалом, посади державної служби і, відповідно, державних службовців, які займають ці посади, відповідно до законодавства поділяють на 3 категорії: А, Б

та В. Категорії А, Б та В визначаються залежно від важливості, складності посади та рівня відповідальності, який несе державний службовець. Ця класифікація допомагає у визначенні структури та ієрархії державної служби, а також встановленні правил щодо призначення та кар'єрного росту службовців в державному секторі. До цієї категорії входять високопосадові державні службовці, які займають ключові посади у виконавчій владі на національному рівні, а також вищий керівний персонал у центральних органах влади [122].

Категорія А державних службовців має великий вплив на прийняття рішень та управління державними ресурсами. До неї входять начальники відомств, голови центральних комітетів та інші високопосадовці. До категорії Б входять менш високопосадові державні службовці, які займають посади на рівні регіональних або місцевих органів влади, а також керівники відомств і служб на місцевому рівні. Ця категорія службовців відповідає за виконання завдань, які виникають на рівні регіону чи місцевості (голови обласних адміністрацій, міські мери, начальники регіональних управлінь та інші регіональні та місцеві керівники). До категорії В входять решта державних службовців, які не відносяться до категорій А або Б, зокрема, фахівці, які працюють у виконавчих органах влади та забезпечують виконання різних функцій у сферах громадської адміністрації, фінансів, освіти, охорони здоров'я тощо [122].

Упродовж здійснення служби державних службовців їхня професійна діяльність регулярно оцінюється через атестацію, яка має на меті визначення відповідності посадовця займаній посаді та виявлення потреби в їх подальшому професійному розвитку. Кожен державний службовець має низку прав та обов'язків. Зокрема, це право на соціальний захист, участь у професійних спілках, підвищення кваліфікації та інші гарантії. З іншої сторони, службовці несуть відповідальність за порушення службового обов'язку, що може призвести до дисциплінарних, адміністративних або кримінальних покарань. Щодо звільнення з державної служби, закон визначає низку підстав, на яких таке рішення може бути прийняте. Це може бути як на власне бажання службовця, так і з інших обставин, наприклад, у зв'язку з ліквідацією посади

або невідповідністю займаній посаді.

Варто зазначити, що на виконання Закону України «Про державну службу» прийнято низку нормативно-правових актів, зокрема:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 229 – «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби»;

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 № 306 – «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями».

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2016 № 289 – «Про затвердження Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям»

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2016 № 270 – «Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток».

5. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 – «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби».

6. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 231 – «Про затвердження Порядку відшкодування непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням із щорічної основної та додаткової відпустки».

7. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 230– «Про затвердження Порядку відкликання державного службовця із щорічної відпустки».

8. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2017 № 301 – «Про організацію проведення атестації осіб, які претендують на вступ на державну службу, щодо вільного володіння державною мовою

9. Наказ Нацдержслужби від 06.05.2016 № 97/1328/5 – «Про затвердження Переліку тестових завдань для кандидатів, які пройшли

перевірку документів, передбачену частиною першою статті 26 Закону України «Про державну службу»

10. Наказ Нацдержслужби від 06.04.2016 № 72 – «Про затвердження Порядку визначення вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В».

11. Наказ Нацдержслужби від 03.03.2016 № 48 – «Про затвердження Порядку стажування державних службовців» [86].

Крім цього, діючою є Постанова КМУ від 15 лютого 2002 р. № 169 – «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» [86].

У Законі України «Про державну службу» прямо не говориться про гарантії для громадян України права на зайняття державною службою, що можна вважати його недоліком. Проаналізувавши Закон України «Про державну службу», вартує погодитися з думкою О. Губської, щодо наявності незначних недоліків у ньому, оскільки в процесі його напрацювання була проведена ґрунтовна робота і враховані пропозиції науковців та практиків [32]. Зокрема, якщо розглядати його з точки зору розвитку людськими ресурсами, то можна виокремити відсутність:

- оцінювання індивідуальних психологічних особливостей, фізичної придатності та стану здоров'я кандидатів на зайняття посад державної служби;
- чітких вимог щодо м'яких навичок кандидата.

Процеси управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України крім Конституції України регулюють наступні акти:

1. Виборчий кодексом України.
2. Кодекс законів про працю України.
3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».
4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».
5. Закон України «Про запобігання корупції».
6. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів

місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій».

7. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад».
8. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».
9. Постанова КМУ від 07 березня 2022 року № 221 – «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану».
10. Постанова КМУ від 20 квітня 2016 р. № 306 – «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями».
11. Постанова КМУ від 24 жовтня 2001 р. № 1386 – «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування».
12. Постанова КМУ від 1 грудня 1994 р. № 804 – «Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах».
13. Постанова КМУ від 26 жовтня 2001 р. № 1440– «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування».
14. Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106 – «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».
15. Постанова КМУ від 9 березня 2006 р. № 268 – «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів».
16. Постанова КМУ від 27 квітня 1994 р. № 250 – «Про порядок і умови надання державним службовцям, посадовим особам місцевого

- самоврядування додаткових оплачуваних відпусток».
17. Постанова КМУ від 26 жовтня 2001 р. № 1441 – «Про віднесення посад органів місцевого самоврядування до відповідних категорій посад».
 18. Постанова КМУ від 25 березня 2015 р. № 171– «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України».
 19. Розпорядження КМУ від 22 вересня 2004 р. № 67-р – «Про віднесення посади державного реєстратора до відповідної категорії посад в органах місцевого самоврядування».
 20. Розпорядження КМУ від 4 червня 2008 р. № 794-р – «Про віднесення посад органів місцевого самоврядування до відповідних категорій посад».
 21. Розпорядження КМУ від 17 лютого 2010 р. № 225-р – «Про віднесення посад в органах місцевого самоврядування до відповідних категорій посад».
 22. Розпорядження КМУ від 24 квітня 2013 р. № 265-р – «Про віднесення посади адміністратора до відповідної категорії посад в органах місцевого самоврядування».
 23. Розпорядження КМУ від 11 грудня 2019 р. № 1334–р – «Про внесення змін до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2004 р. № 673 і від 24 квітня 2013 р. № 265».
 24. Розпорядження КМУ від 26 травня 2021 року № 523 – «Про віднесення посад в органах місцевого самоврядування до відповідних категорій посад в органах місцевого самоврядування».
 25. Розпорядження КМУ від 02 червня 2021 року № 581– «Про віднесення посад працівників військовоцивільних адміністрацій до відповідних категорій посад в органах місцевого самоврядування».
 26. Наказ Голодержслужби 30 червня 2004 р. № 102 – «Загальні методичні

рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань».

27. Наказ Голодержслужби 28 березня 2005 р. № 72 – «Про присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування відповідно до статті 14 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»».
28. Наказ Голодержслужби 24 грудня 2008 р. № 375 – «Про затвердження рекомендацій щодо включення до регламентів роботи органів місцевого самоврядування питань проходження служби в органах місцевого самоврядування».
29. Наказ Голодержслужби від 08 липня 2011 № 164 – «Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28 липня 2011 р. за № 930/19668
30. Наказ Національного агентства України з питань державної служби 05.08.2016 № 158 – «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 р. за №1203/29333.
31. Наказ Національного агентства України з питань державної служби 07.11.2019 № 203-19 – «Про затвердження Типових професійно–кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» [86].

Для управління людськими ресурсами на службі в органах місцевого самоврядування ключовим є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2001 р., який діє до набрання чинності Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який прийнятий 2 травня 2023 р. та «визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної служби в органах місцевого самоврядування, що функціонує в інтересах (спільних інтересах) територіальних громад, а також умови та порядок реалізації

громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування» [124].

З точки зору розвитку людських ресурсів Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» включає наступні базові аспекти:

- визначення посадової особи органу місцевого самоврядування – тобто статусні характеристики посадової особи місцевого самоврядування та їх компетенцію;
- умови прийому на службу – регламентує процедури конкурсного відбору, вимоги до кандидатів, а також особливості прийому на роботу;
- оцінки та атестації посадових осіб, яка є однією з важливих частин управління людськими ресурсами, зокрема, закон встановлює процедуру атестації, її періодичність, критерії оцінки та інші елементи;
- стимулювання та мотивації – визначає основні принципи стимулювання праці посадових осіб, включаючи виплати, надбавки, премії та інші форми матеріальної та моральної підтримки;
- дисциплінарної відповідальності, адже в законі регламентуються питання порушень службової дисципліни та можливі санкції за такі порушення;
- підвищення кваліфікації та навчання – Закон підкреслює важливість постійного професійного росту посадових осіб та встановлює основи для їхнього навчання та підвищення кваліфікації;
- закінчення служби – Закон регулює умови, за якими може бути припинено трудові відносини;
- соціального захисту та гарантій – Закон встановлює основні права та гарантії для посадових осіб місцевого самоврядування, які стосуються їхнього соціального захисту.

Посадовими особами органу місцевого самоврядування є особи, які виконують професійну [122, 124], адміністративно-господарську діяльність на постійній основі у відповідних органах, виконують покладені на них завдання та обов'язки та відповідають за їх виконання. Ними можуть бути:

1. Особи, які працюють безпосередньо в адміністративному апараті

органів місцевого самоврядування, допомагаючи у координації роботи та підтримці її ефективності.

2. Особи на посадах, які передбачають керівництво певними підрозділами, відділами або службами місцевого самоврядування.

3. Особи, які мають певну спеціальність чи кваліфікацію та виконують конкретні завдання в рамках своїх обов'язків.

4. Особи, які виконують підтримуючу роботу та допомагають у виконанні адміністративних завдань.

Згідно з цим Законом, зокрема, Статтею 14, всі посади посадових осіб місцевого самоврядування відносяться до певної категорії. Перша категорія охоплює посади Київського міського голови, голів обласних рад. Друга категорія включає посади голів міських (міст-обласних центрів), заступників голів обласних рад, а також заступника міського голови – секретаря Київської міської ради. Третя категорія включає посади перших заступників і заступників міських голів (міст-обласних центрів) з питань діяльності виконавчих органів ради, секретарів міських рад, міських голів (міст обласного значення, крім міст-обласних центрів), голів районних та районних у містах рад, а також керівників справами виконавчих апаратів обласних рад. Четверта категорія охоплює посади голів постійних комісій з питань бюджету обласних, Київської міської ради (у разі коли вони працюють у раді на постійній основі), керівників управлінь і відділів виконавчого апарату обласних, міської рад, секретарів міських рад, заступників міських голів з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючих справами (секретарів) виконавчих комітетів, директорів, перших заступників, заступників директорів департаментів міських рад, міських (міст районного значення) голів, селищних і сільських голів, а також посади заступників голів районних рад. П'ята категорія включає посади керівників справами виконавчих апаратів районних рад, керівників справами (секретарів) виконавчих комітетів районних у містах рад, помічників голів, радників (консультантів), спеціалістів, головних бухгалтерів управлінь і відділів виконавчого апарату обласних, секретаріатів Київської міської ради, керівників управлінь, відділів та інших виконавчих органів міських рад та їх

заступників, керівників відділів (підвідділів) у складі самостійних управлінь, відділів виконавчих органів міських (міст-обласного значення) рад, посади заступників міських (міст районного значення), сільських, селищних голів з питань діяльності виконавчих органів ради. Шоста категорія включає посади керівників справами (секретарів) виконавчих комітетів міських (міст районного значення), сільських, селищних рад, керівників структурних підрозділів виконавчого апарату районних та секретаріатів районних рад (у м. Києві) та їх заступників, керівників управлінь, відділів та інших структурних підрозділів виконавчих органів міських (міст районного значення), районних у містах рад та їх заступників, помічників голів, радників, консультантів, начальників секторів, головних бухгалтерів, спеціалістів управлінь, відділів, інших структурних підрозділів виконавчих органів міських (міст-обласного значення) рад. Сьома категорія охоплює посади радників, консультантів секретаріатів районних у містах рад, спеціалістів виконавчих органів районних у містах, міських (міст районного значення) рад, спеціалістів виконавчих органів сільських, селищних рад.

Основні завдання посадових осіб місцевого самоврядування згідно з цим Законом включають:

1. Дотримання положень Конституції, законодавства України, нормативних актів та рішень органів місцевої влади; гарантування ефективного функціонування місцевого управління в рамках своїх повноважень.

2. Захист та дотримання прав і свобод особистості.

3. Обережне ставлення до державних секретів, персональної інформації громадян, а також іншої конфіденційної інформації, яка надійшла до них під час служби.

4. Неперервне покращення своєї роботи та розвиток професійних навичок.

5. Відданість своїм службовим обов'язкам, демонструючи ініціативу та креативний підхід.

6. Відповідальне ставлення до громадян і їхніх запитів до органів місцевого управління, підтримання високих стандартів культури обслуговування та поведінки, а також підтримка авторитету місцевого

управління.

7. Уникнення будь-яких дій або бездіяльності, які можуть завдати шкоди місцевому управлінню або державі.

Посадова особа місцевого самоврядування має право на повагу особистої гідності та справедливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян, відповідну оплату праці, просування по службі, створення безпечних умов праці, соціальний та правовий захист, оступ до інформації та матеріалів для виконання службових обов'язків, участь у службовому розслідуванні, і захист своїх прав і інтересів в органах влади та в судовому порядку.

Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування відбувається наступними способами:

- для посад сільського, селищного, міського голови, діє встановлений законом порядок, передбачений Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні";
- голови та заступники голів районних, районних у містах та обласних рад, а також заступник міського голови – секретар Київської міської ради, секретарі сільських, селищних і міських рад, голови постійних комісій з питань бюджету обласних, Київської міської ради обираються відповідними радами;
- заступники сільського, селищного і міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючий справами (секретар) виконавчого комітету сільської, селищної і міської, районної у місті ради та староста призначаються відповідною радою;
- керівники секретаріатів (керуючі справами) районних і обласних рад, керівники відділів, управлінь та інші працівники органів місцевого самоврядування можуть бути призначені сільськими, селищними, міськими головами, головами районних, районних у місті, обласних рад на конкурсній основі або за іншою процедурою, передбаченою законодавством України. Варто зазначити, що проведення конкурсів, випробувань та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування відбувається відповідно до встановленого

законодавством України порядку. При необхідності і за згодою сторін, посадова особа місцевого самоврядування може бути переведена на іншу посаду без проведення конкурсного відбору.

Голови районних, районних у містах, обласних рад, Київський міський голова та інші міські голови мають право самостійно призначати своїх помічників та радників без конкурсного відбору. На період відсутності (або перебування у відпустці) посадових осіб органів місцевого самоврядування для виконання їхніх обов'язків можуть призначатися особи за строковим трудовим договором (контрактом), але ця норма закону не поширюється на виборні посади.

На службу в органи місцевого самоврядування не можуть бути прийняті такі особи:

- ті, які судом були визнані недієздатними;
- особи з судимістю за умисні кримінальні правопорушення, якщо їхню судимість не було погашено або скасовано згідно з встановленим законом порядком;
- особи, які були позбавлені судом права займати посади в органах державної влади, їхніх апаратах, або в органах місцевого самоврядування протягом строку, встановленого рішенням суду;
- особи, які у разі прийняття на службу в органи місцевого самоврядування будуть безпосередньо підпорядковані близьким родичам;
- посадові особи місцевого самоврядування також підлягають вимогам та обмеженням, передбаченим в Законі України "Про запобігання корупції".

Слід звернути увагу, що посадові особи місцевого самоврядування не можуть бути організаторами і безпосередніми учасниками страйків та інших дій, що можуть перешкоджати виконанню органами державної влади чи органами місцевого самоврядування їх повноважень [98].

При прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування встановлюються ранги, які відповідають відповідній категорії посад. Ранги

присвоюються відповідно до займаної посади, рівня професійної кваліфікації та результатів роботи. Особам, які займають посади першої категорії, може бути присвоєно 1, 2 або 3 ранг. Аналогічно, для інших категорій посад встановлено відповідні ранги. Ранги присвоюються особам одночасно з обранням або прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування, а також за результатами роботи, якщо посадова особа призначена на посади з випробувальним строком. За виконання особливо відповідальних завдань може бути присвоєно черговий ранг достроково. Також може бути присвоєно черговий ранг особам, які вийшли на пенсію за сумлінну працю. Позбавлення рангу можливе лише за вироком суду. Якщо посадова особа обрана чи призначена на посаду нижчої категорії або залишила службу в органі місцевого самоврядування, їй зберігається присвоєний ранг.

Відомості про присвоєння, зміну чи позбавлення рангу реєструються в Державному реєстрі загальнообов'язкового державного соціального страхування та можуть бути внесені до трудової книжки посадової особи місцевого самоврядування за її вимогою.

Згідно з Статтею 16 Закону кожний орган місцевого самоврядування може створити кадровий резерв для заповнення посад та розвитку службової кар'єри. Цей резерв підтверджується головами сільських, селищних, міських рад або головами районних, районних у місті, обласних рад. До кадрового резерву приймаються особи, які мають відповідну кваліфікацію та освіту, або навчаються здобувати її та виражають бажання обіймати посади в органах місцевого самоврядування.

Зазвичай кадровий резерв складається з таких груп:

- посадові особи місцевого самоврядування, які підвищили свою кваліфікацію або пройшли стажування та отримали рекомендації атестаційної комісії на вищі посади;
- державні службовці, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування;
- фахівці з різних галузей, а також випускники навчальних закладів з відповідного профілю.

Порядок створення та управління кадровим резервом визначається відповідною радою. Приклад порядку формування кадрового резерву розробляється та затверджується Кабінетом Міністрів України.

Вік, до якого можна працювати на посадах органів місцевого самоврядування, складає 65 років. Проте ці обмеження не застосовуються до посадових осіб місцевого самоврядування, які обираються або затверджуються на відповідні посади. Термін служби в органах місцевого самоврядування може бути продовжений, але не більше ніж на 5 років. Рішення про продовження строку служби в органах місцевого самоврядування приймає голова відповідної ради щороку, але не пізніше, ніж до досягнення посадовою особою місцевого самоврядування 70-річного віку [122].

Після досягнення максимального віку служби в органах місцевого самоврядування посадові особи можуть бути призначені на посади радників або консультантів (патронатна служба), якщо такі посади передбачені штатним розписом і на умовах строкового трудового договору за рішенням відповідного голови.

Підставою для завершення служби в органах місцевого самоврядування, крім загальних підстав, визначених у Кодексі законів про працю України, завершення служби в органах місцевого самоврядування відбувається на підставі і відповідно до процедур, встановлених Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" (Закону) при:

- порушенні посадовою особою місцевого самоврядування Присяги, яка передбачена статтею 11 Закону;
- порушенні умов реалізації права на службу в органах місцевого самоврядування, згідно зі статтею 5 Закону;
- виявленням або виникненням обставин, які перешкоджають продовженню служби, або невиконанням вимог, пов'язаних з проходженням служби в органах місцевого самоврядування, згідно зі статтею 12 Закону;
- досягнення посадовою особою місцевого самоврядування граничного віку для перебування на службі в органах місцевого самоврядування, як

визначено статтею 18 цього Закону [76].

Крім цього, посадові особи місцевого самоврядування можуть бути звільнені з посади, якщо їх притягнуто до відповідальності за правопорушення, пов'язані з корупцією або стосовно яких набрало законної сили рішення суду щодо визнання їх активів або активів, набутих за їх дорученням іншими особами або в інших передбачених статтею 290 Цивільного процесуального кодексу України випадках, необґрунтованими та їх стягнення в дохід держави. Рішення щодо завершення служби в органах місцевого самоврядування може бути оскаржено посадовою особою місцевого самоврядування відповідно до процедур, визначених законом. Слід зазначити, що перевибори сільських, селищних, міських голів, а також зміна керівників органів місцевого самоврядування не призводять до припинення служби посадовими особами виконавчих органів рад та їх секретаріатів, за винятком працівників патронатної служби.

Новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який пірийнятий 2 травня 2023 р. набирає чинності через 6 місяців після його опублікування встановлює детальне правове регламентування роботи в органах місцевого самоврядування (ОМС), починаючи з преамбули, де оголошено його мету – встановлення основ, принципів і організаційних рамок для надання публічних, професійних, аполітичних і високоефективних послуг в ОМС, служба в яких ведеться на благо територіальних громад [124]. Закон також визначає умови та процедуру, які забезпечують громадянам України можливість рівного доступу до роботи в ОМС.

У контрасті з діючим законодавством, новий Закон впроваджує принципи роботи в ОМС, зокрема, наголошуючи на автономії управління цією службою – заборона будь-якого втручання державних органів або їх посадовців у виконання службових обов'язків в ОМС. Державна політика в цій сфері буде реалізовуватися через правове регулювання служби, організацію навчання для підвищення професійної компетенції та забезпечення правового та соціального захисту службовців [20].

Стосовно посад у ОМС, за діючим законом вони поділялись на виборні

посади, призначені через вибори або радою, та ті, що заповнювались за призначенням керівників на конкурсній основі або іншими законними способами. У новому законі категорії посад розширені: включені посади службовців, обрані через конкурс або іншу процедуру, виборні посади, зайняті в результаті місцевих виборів або призначені радою, посади в патронатній службі для забезпечення діяльності відповідних голів, та інші обслуговуючі посади, визначені радою відповідно до критеріїв уряду. Призначення та звільнення з цих посад відбувається відповідно до трудового законодавства.

Також новий Закон вносить зміни у систему категорій та рангів для посад у місцевому самоврядуванні (ОМС), встановлюючи 3 категорії з подальшим поділом на підкатегорії і визначаючи 9 рангів для службовців. Ранги будуть присвоюватися кожні три роки служби, на відміну від попередньої системи 2001 року, яка мала 7 категорій та 15 рангів, з присвоєнням рангу після двох років роботи. Також закон передбачає створення позиції або підрозділу, відповідального за персонал в ОМС, і деталізує процедуру захисту прав службовців, дозволяючи їм подавати скарги на порушення прав чи перешкоджання у їх реалізації. Відповідь на скаргу, заснована на висновках комісії, має бути надана протягом 20 днів. Крім того, закон уточнює, що службовці зобов'язані виконувати розпорядження і доручення керівництва, але не патронатної служби, і встановлює механізм для випадків сумніву у законності наказів чи доручень.

Новий Закон уточнює процедуру вступу на службу в органи місцевого самоврядування, встановлюючи терміни подання документів від 10 до 30 днів з моменту оголошення конкурсу. Конкурсну комісію, що складається з 5 або 3 членів залежно від розміру виконавчого органу, формує керівник служби. Процес відбору включає тестування та інтерв'ю з кандидатами. Результати конкурсу визначають переможця та кандидата, який посів друге місце, для зайняття посади. Ці особи визначаються за загальним рейтингом. У разі проведення конкурсу на декілька посад одночасно, комісія визначає переможців відповідно до кількості вакансій. Кандидат, що зайняв друге місце, може бути призначений на посаду без додаткового конкурсу протягом року,

якщо виникне вакансія або переможець відмовиться від посади. У випадку кількох вакансій, право на зайняття посади має кандидат з вищим рейтингом.

У новому Законі встановлені чіткі правила для вступу на службу в органах місцевого самоврядування з періодом подання документів від 10 до 30 днів з моменту оголошення конкурсу. Кандидати проходять тестування та співбесіду, вибір переможців базується на загальному рейтингу. Встановлення випробувального терміну до 6 місяців є обов'язковим для новопризначених службовців. Кандидати, не обрані на посаду, утворюють кадровий резерв, з можливістю призначення на рівнозначну або нижчу посаду протягом року. Оцінювання діяльності службовців проводиться щороку для визначення ефективності, із можливістю просування за результатами конкурсу або оцінювання. Атестація, яка проводиться один раз на чотири роки, визначає відповідність службовців посадам. Закон також наголошує на важливості неперервного професійного розвитку службовців через навчання та стажування.

Службовцям місцевого самоврядування доступні заохочення у вигляді подяк від керівництва, дострокового присвоєння рангу та місцевих нагород. Вони також мають право на річну відпустку тривалістю 30 днів з можливістю отримання додаткових днів відпустки за кожен рік служби понад п'ять років, до максимуму 15 днів. За порушення службової дисципліни передбачені такі стягнення, як зауваження, догана, сувора догана, або звільнення. Крім цього, Новий Закон окремо регулює службу в органах місцевого самоврядування для виборних посадових осіб, встановлюючи, що на них не поширюються правила щодо категоризації посад, вікових обмежень, конкурсного вступу та випробувальних термінів (за винятком участі у конкурсі), просування по службі, оцінки діяльності, переведення на іншу посаду, дисциплінарної відповідальності, та вимог до політичної неупередженості. Заробітна плата службовців складається з основної зарплати, додаткових надбавок за вислугу, ранг, премії, доплати за додаткові обов'язки, а також інших виплат, як-от допомога до відпустки та за соціально-побутові потреби. Посадові оклади

визначаються виходячи з мінімуму для посад категорії III, з подальшим розрахунком відносин окладів для інших категорій у коефіцієнтах.

Схема окладів службовців місцевого самоврядування буде затверджуватися місцевими радами на основі пропозицій їхніх голів. Оклади встановлюються так, що мінімальний оклад для посад категорії III не може бути нижчим за мінімальну зарплату, а максимальний для категорії I не може в 5 разів перевищувати мінімальний для категорії III. Оклади для категорій II та I мають встановлюватись вище відповідно на 30% та в 2 рази порівняно з мінімальним для III категорії. Надбавка за стаж у ОМС становить 3% за кожен рік, але не більше 50% від окладу. Схема окладів посадових осіб місцевого самоврядування встановлюватиметься місцевими радами на основі пропозицій відповідних голів, з мінімальним окладом для категорії III не нижчим за мінімальну зарплату і визначеними міжкатегорійними співвідношеннями. Надбавка за стаж обмежена 50% окладу. Розміри надбавок за ранги та премії встановлюють місцеві ради, з преміями за результати оцінювання та особистий внесок. Доплати за додаткове навантаження становитимуть 50% окладу за виконання обов'язків відсутнього колеги або за вакантну посаду, розподілені пропорційно. Посадовим особам може бути надано службове житло та матеріальна допомога до розміру середньомісячної зарплати. Заробітна плата виборних посадових осіб складається з основного окладу, надбавок за вислугу років, премій, та інших виплат, включаючи допомогу для вирішення соціально-побутових питань.

До прийняття Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 889-VIII чинне законодавство, яке стосувалося державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування мало низку недоліків. Про це свідчать думки експертів, які відображені у Висновку стосовно проекту Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 6504), а також аналіз публікацій науковців. Зокрема, були відсутні гарантії проведення відкритих та побудованих на принципі заслуг процедур добору кадрів. Чинні правила, які були прописані, не достатні [20]. Наприклад:

- обов'язкове оприлюднення оголошень про вакансії в засобах масової інформації або в мережі Інтернет без повного опису службових обов'язків,

- що автоматично зменшує кількість заявників, які відповідають критеріям добору;
- відсутність стандартів колегіальної співбесіди та вимог щодо членства в таких колегіях;
 - надання переваги особам з кадрового резерву;
 - відсутність стандартної вимоги – обов’язкове проходження атестації раз у чотири роки (якщо така атестація і проводиться, то вона є способом заохочення або покарання);
 - положення закону від 2001 року поширюються як на виборних посадових осіб, так і на посади, які на місцях є еквівалентними посадам державної служби;
 - відсутність вимоги політичного нейтралітету, а також заборони поєднання функцій виборної посадової особи (член ради) з функціями державної служби в межах одного територіального підрозділу;
 - заплутана система виплати винагород, адже її норми визначають центральні органи влади, але рішення про додаткові премії приймаються радами органів місцевого самоврядування, і розмір таких премій перевищує розмір базової заробітної платні, що не сприяє прозорості політики оплати праці.

Ці недоліки зумовлюють зниження можливості залучення компетентних кандидатів на посади, сприяють підвищенню плинності кадрів державних службовців, які «переводяться до органів місцевого самоврядування разом з делегованими завданнями державного управління». Варто зазначити, що положення Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 889-VIII не є ідентичними до положень про державну службу, але частково усувають недоліки поточної нормативної бази. Наприклад, визначаються права та обов’язки, порядок кадрового добору через відкриті конкурсні процедури, загальні правила стосовно оплати праці, порядок звільнення з посади та дисциплінарні провадження, встановлює чітку різницю між виборними посадовими особами та посадовими особами, призначеними за результатами конкурсу (стаття 20). Конкурс стає єдиним способом отримати посаду в органах

місцевого самоврядування. Список кадрового резерву (стаття 35) тепер містить виключно осіб, у яких виникло відкладене право на зайняття посад в органах місцевого самоврядування. Обов'язкове оприлюднення відповідних оголошень на єдиному порталі та на вебсайті територіальної громади також сприяє підвищенню прозорості проведення конкурсів. Призначення на посади всіх категорій відбуваються за однаковою процедурою, а Положення про конкурсну комісію (стаття 24) містять базові гарантії відносно її «політичної безсторонності». Надзвичайно важливим є запровадження функції «керівника служби», повноваження якого визначені в статті 16 і є еквівалентними повноваженням голови державної служби, передбачених законом про державну службу. Керівники служб вперше отримують професійну допомогу в управлінні кадрами, а саме, службу управління персоналом – структурний підрозділ або окрему посаду фахівця з кадрової роботи (стаття 17). Це сприяє підвищенню професійного рівня управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування.

Висновки до розділу I

1. Обґрунтовано понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема такі поняття як: «людські ресурси в публічному управлінні», «кадри в публічному управлінні», «персонал в публічному управлінні», «кадровий потенціал в публічному управлінні», «кадровий капітал в публічному управлінні», «людський капітал в публічному управлінні», «людський потенціал в публічному управлінні», «трудові ресурси в публічному управлінні», здійснено їх порівняння за певними критеріями та зроблено висновок, що в науці синтезовано різні підходи до визначень зазначених понять. Поняття «людські ресурси в публічному управлінні» використано в контексті найширшого спектру аспектів, пов'язаних з використанням, розвитком та управлінням кадровим складом у публічному управлінні та з'ясовано, що воно включає не лише кваліфікаційні характеристики та професійні навички, але й

потенціал для навчання, розвитку, мотивації та залучення до інноваційних процесів в управлінні. Визначено, що людські ресурси у публічному управлінні – це сукупність здібностей, знань, навичок, тобто усіх компетентностей та інших характеристик працівників у сфері публічного управління, які можуть бути використані для ефективного виконання публічних функцій і завдань, надання публічних послуг, реалізації політик і досягнення стратегічних цілей суспільства.

2. Узагальнено, що синергетика в публічному управлінні – це концепція, яка виходить з припущення, що взаємодія та співпраця між різними органами державної влади, органами місцевого самоврядування, недержавними організаціями, бізнесом та громадянським суспільством можуть створювати додаткову вартість і ефективність, яка перевищує просту суму індивідуальних вкладів публічних інституцій. Інакше кажучи, синергія в публічному управлінні відбувається тоді, коли спільні зусилля різних секторів публічного управління призводять до результатів, які були б недосяжними при діяльності кожного з них окремо. Ця концепція акцентує на важливості інтеграції ресурсів, знань та зусиль для досягнення спільних цілей, що є особливо актуальним у розв'язанні складних суспільних проблем. Поняття людського потенціалу акцентує увагу на синергетичних потенційних можливостях і ресурсах, які людські ресурси можуть принести в публічне управління, включаючи їхню спроможність до навчання, розвитку, інновацій та адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища. "Людські ресурси" охоплюють як поточний стан персоналу, так і перспективи його розвитку, роблячи це поняття більш комплексним та цілісним у контексті синергетичного ефекту публічного управління.

3. Встановлено, що системні дослідження синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні науковцями не проводилися, хоча вже є багато напрацювань у цьому напрямку і ґрунтовних досліджень окремих складових управління людськими ресурсами. При розробці синергетичних засад розвитку людських ресурсів в публічному управлінні особливу увагу слід звернути на теоретико-правові основи парадигми

застосування синергетики до управління людськими ресурсами, методичні підходи синергетики розвитку людських ресурсів, компетентнісній, кваліфікаційній складовій. Саме тому, для врахування синергетичних впливів необхідно вивчити особливості управління людськими ресурсами, включаючи нормативно–правове, науково-методичне, інформаційне забезпечення та соціально–психологічні аспекти. Також важливо провести порівняльний аналіз методичних основ управління людськими ресурсами між Україною та країнами Європи для виявлення недоліків і адаптації успішних практик, а також провести оцінку оптимальної чисельності державних службовців. Враховуючи європейський курс України, актуальним є порівняння моделі управління людськими ресурсами з моделями Німеччини, Великобританії та Польщі для вдосконалення вітчизняних методів щодо даної проблематики.

4. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 1, викладені в опублікованих працях (Podolchak N., Khim M., Tsygylyk N., 2021; Podolchak N., Tsygylyk N., Khim M., 2021; Dzvinchuk D., Borshch H., Tsygylyk N., Dobosh Z., Dziubynska O., 2022; Podolchak N., Khim M., Tsygylyk N., 2021; Цигилик Н.В., 2022).

РОЗДІЛ 2

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РОЗВИТОК СИНЕРГЕТИКИ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Для того, щоб розробити ефективну модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні України на засадах синергетики перш за все необхідно детально вивчити міжнародний європейський досвід, з'ясувати, чи проявляються у ньому синергетичні підходи, встановити закономірності, тенденції розвитку та відповідність засадам синергетики. Порівняння необхідно проводити саме з розвинутими країнами Європи, оскільки Україна знаходиться на шляху вступу до ЄС і реформа публічного управління, яка почала активно реалізовуватися з 2014 року, проводиться з врахуванням кращого досвіду саме провідних європейських практик. При цьому враховуються реалії українського сьогодення, адже закордонний досвід, хоч і дуже позитивний, не можна бездумно копіювати, адже успіх управління людськими ресурсами залежить від врахування особливостей працівників, які є членами суспільства із своїми цінностями та традиціями, а також від передумов запровадження у функціонування саме певного типу моделі розвитку людських ресурсів.

Саме тому в якості розвинутих країн ЄС, обраних для дослідження розвитку людських ресурсів було обрано Німеччину, Великобританію та Польщу, оскільки Німеччина та Великобританія є провідними європейськими країнами з розвинутою економікою, а Польща – європейська країна, яка стала країною з розвинутою економікою завдяки декільком факторам. Один з головних – це проведення реформ після розпаду комуністичного режиму в 1989 році. Зокрема, Польща відмовилася від централізованої економіки та перейшла до ринкової економіки з відкритими ринками та інвестиційним кліматом. Іншим важливим фактором була її географічна розташування – Польща знаходиться в самому серці Європи, що дає їй зручний доступ до ринків ЄС та Східної Європи. Також, Польща має розвинений експортний сектор, зокрема, автомобільну та електронну промисловість, що дозволяє їй ефективно конкурувати на

міжнародних ринках. В сукупності всі ці фактори та зважене публічне управління розвитком країни забезпечило її перетворення на країну з розвинутою економікою у 2009 році. Про це свідчать міжнародні рейтинги та індекси, серед яких можна виділити Індекс людського розвитку (Human Development Index), який публікується ООН щорічно. У 2021 р. для Польщі він становив 0,88, що свідчить про високий рівень розвитку економіки та соціальної сфери в країні. Крім того, Польща має високий рівень інновацій та конкурентоспроможності, що дозволяє їй займати високі місця в рейтингах, таких як Global Innovation Index та Global Competitiveness Index.

Україна є країною, економіка якої тільки розвивається, але при цьому вона вже є кандидатом на вступ у Європейський Союз. На сьогодні її Human Development Index становить 0,773. Тобто не добирає до показника розвинутих країн 0,027 [100]. Ефективність публічного управління є серйозним важелем для пришвидшення розвитку країни, а її рівень безпосередньо залежить від результативності та ефективності кожного працівника – публічного управлінця. Звичайно, до публічних управлінців у кожній країні належать свої категорії працівників. Тому, для того, щоб проведене порівняння було адекватним, а отримані результати – достовірними, було прийнято рішення оцінювати саме показники публічної служби, яка у всіх країнах, які досліджуються, відноситься до публічного управління, і, відповідно, для неї проводити розробку ефективної моделі розвитку людських реурсів в Україні. Хоча на сьогоднішній день ситуацію щодо розвитку країни значно ускладнює російсько-українська війна, яка завдала значного удару по благополуччю населення, але реформи тривають і тому мають тривати наукові пошуки способів для пришвидшення поступу України у ЄС та підвищення якості та рівня життя в нашій країні.

Для дослідження у даному розділі були застосовані такі методи як статистичний аналіз, критичний аналіз наукових джерел, метод наукового синтезу. Статистичний аналіз існуючих даних, одержаних з відкритих літературних джерел був використаний для аналізу поточної ситуації у 2015-2022 рр., оскільки реформа державної служби почала активно впроваджуватися в дію саме з 2015 року, а 2022 р. є крайнім роком, до статистичної інформації

щодо даних є доступ. Слід зауважити, що не для всіх показників є вже наявні дані щодо 2022р. для країн, що аналізуються, тому при їх відсутності дослідження обмежене періодом 2015-2021 рр.

2.1. Моделі та принципи функціонування органів публічної влади розвинутих країн Європи на синергетичних засадах: досвід для України

Синергетичні засади розвитку людських ресурсів формуються за допомогою принципів системи публічного управління, інституційну основу якої становлять органи публічної влади. Тому для визначення напрямку розвитку системи управління людськими ресурсами, її синергії як елемента системи вищого порядку, а саме системи публічного управління, проведемо аналіз синергетичних впливів на діяльність органів публічної влади в розвинутих країнах Європи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Синергетичні впливи на діяльність органів публічної влади Німеччини, Великобританії, Польщі та України

Особливості	Німеччина	Великобританія	Польща	Україна
Започаткована державна служба	1949 р.	1855 р.	1918 р.	1991 р.
Існує в сучасному вигляді *	2009 р.	2010 р.	2018 р.	2014 р.
Активне реформування почалося з	2005 р.	2006 р.	2008 р.	2015 р.

<p>Мета реформування</p>	<p>підвищення ефективності та професіоналізму державних службовців, спрощення процедур та зниження бюрократичних перешкод для громадян та бізнесу.</p>	<p>забезпечення ефективної та професійної роботи державних службовців, поліпшення якості державних послуг та забезпечення більш прозорої та відкритої діяльності державних органів.</p>	<p>забезпечити більш ефективну та професійну роботу державних службовців та підвищити якість державних послуг для громадян.</p>	<p>забезпечення створення професійної, незалежної та ефективної державної служби, яка могла б відповідати потребам розвитку країни.</p>
<p>Ключові завдання реформи</p>	<p>забезпечення більшої гнучкості та мобільності державних службовців, підвищення якості освіти та навчання державних службовців, зменшення бюрократичних процедур, а також вдосконаленні механізмів мотивації та підтримки державних службовців</p>	<p>запровадження нових підходів до підбору та оцінки державних службовців, а також впровадження ряду ініціатив з підвищення кваліфікації та розвитку професійної майстерності державних службовців.</p>	<p>зменшення бюрократичних процедур, оптимізація структури та організації державних служб, підвищення компетентності та професійності державних службовців, впровадження прозорих та ефективних систем управління, контролю, а також вдоскона-</p>	<p>запровадження змін в організації та функціонуванні державної служби, впровадження нової системи підбору, оцінки та мотивації державних службовців, а також посилення ролі суспільства в контролі за діяльністю державної служби</p>

			ленні механізмів мотивації та підтримки державних службовців	
Вплив на внутріш- ню ситуацію в країні	сприяли більш ефективному функціонуван- ню державних органів та більш прозорій та відповідальній роботі державних службовців. Це дало можливість підвищити довіру громадян до державних інституцій та зменшити ризики корупції та бюрократії	сприяли формуванню більш гнучкої та ефективної системи управління державними органами, підвищили мотивацію та професійний рівень державних службовців, сприяли зменшенню бюрократії та більшій відповідальності перед громадянами	сприяли забезпеченню більш прозорого та відповідального державного управління, що в свою чергу сприяло підвищенню довіри населення до державних інституцій, сприяли підвищенню кваліфікації державних службовців	сприяли зменшенню кількості державних службовців, підвищенню їх кваліфікації, прозорості в оплаті праці та підвищенню довіри населення
Вплив на сприй- няття країни іншими держа- вами	позитивний	позитивний	озитивний	позитивний
Тип моделі	континентальна система, децентралізована,	англосаксонська система, централізована з	східно- європейська, централізована з	змішана, гібридна, поєднує

	кар'єрна, (закрита)	особливостями, змішана (відкрита)	елементами децентралізації, змішана	елементи континентальної та англосаксон- ської
Особли- вості моделі	базується на принципі специфічності, що зумовлює наявність персоналу, наділеного особливими можливостя- ми, який присвячує професійне життя службі в державному органі	існування усередині кадрової системи певного переліку посад зі своїм специфічним режимом організації кар'єри та доступу до державної служби	існування усередині кадрової системи певного переліку посад зі своїм специфічним режимом організації кар'єри та доступу до державної служби	існування усередині кадрової системи певного переліку посад зі своїм специфічним режимом організації кар'єри та доступу до державної служби
Хто вважа- ється держав- ним службов- цем	працівники органів влади, а також інших органів, які забезпечують виконання завдань держави, які мають офіційний статус службовця, зареєстрованого у державному реєстрі службовців	працівники державних органів, включаючи центральні та регіональні урядові департаменти, агентства та відомства, які забезпечують виконання завдань держави та мають офіційний статус службовця,	працівники органів виконавчої влади, державних агентств та органів місцевого самовряду- вання, які забезпечують виконання завдань держави та мають офіційний статус	працівники, які обіймають посаду на державній службі, та забезпечують виконання завдань держави, мають встановлений законом статус державного службовця

		zareєстрованого у відповідних службових структурах.	службовця, zareєстрованого у відповідних державних структурах.	
Поділ державних службовців за ієрархією	вищий (Hoherer Dienst, ранги A14-A19, B1-B11, W1-W3, C1-C4, R1-R10); підвищений (Gehobener Dienst, ранги A10-A13); середній (Mittlerer Dienst, ранги A6-A9); нижчий (Einfacher Dienst, ранги A1-A5)	вищий (SCS); 6 та 7 класи (G6&7); старший керівник / вищий керівник (EO / НЕО); виконавчий директор (EO); адміністративний службовець / адміністративний асистент (AO/AA);	керівники, працюючі на підставі призначення (керівники); працюючі на підставі призначення (посади середнього рівня, координаційні та незалежні, спеціалістів); працюючі за трудовим договором (допоміжні посади підготовчої служби)	категорія А (ранг 1, 2, 3); категорія Б (ранг 3, 4, 5, 6); категорія В (ранг 6, 7, 8, 9)
Усереднені вимоги до державного службовця	вища освіта, досвід роботи у відповідній галузі, знання мови та здатність до комунікації, вміння співпрацювати з	вища освіта, досвід роботи у відповідній галузі, знання англійської мови та вміння працювати в команді	вища освіта, знання мови, досвід роботи за відповідною спеціальністю	вища освіта, знання мови, знання законодавства та професійної етики.

	колегами та громадсь-кістю			
Способи підбору держав-них службов-ців	відкритий конкурс	відкритий конкурс, інтерв'ю	відкритий конкурс, інтерв'ю, спеціальні тести	відкритий конкурс, інтерв'ю, спеціальні тести
Адаптація	Ментори	ментори	ментори, підготовча служба	не проводиться
Частота оцінки результатів роботи	щороку. Кожен службовець регулярно зустрічається зі своїм начальником для обговорення його/її роботи, планування майбутніх завдань та розгляду питань, що стосуються їхньої кар'єри.	щороку у формі Performance Development Review (PDR). В рамках PDR службовці отримують повідомлення від свого начальства про їхні успіхи та невдачі, а також планують майбутні завдання та кроки щодо покращен-ня їхньої роботи.	щороку. Оцінка зазвичай включає в себе обговорення результатів роботи службовця з його/її начальником та розгляд питань, що стосуються їхньої кар'єри.	щороку. Оцінка зазвичай включає визначення ступеню виконання запланованих 3-5 завдань, розвиток професійних навичок та досягнення кар'єрних цілей.
Моти-вація	висока (кар'єра, заробітна плата, високий рівень престижу)	висока (кар'єра, заробітна плата, високий рівень престижу)	середня (кар'єра, заробітна плата, середній рівень престижу)	низька (кар'єра, низький рівень престижу)
Підви-щення кваліфі-кації	Щорічно	Щорічно	Щорічно	Щорічно

Просування по службі	кар'єрне з трьома видами правового статусу та зі з задачею двох державних іспитів, (для осіб, які пройшли теоретичну підготовку та стажування у федеральних або земельних органах управління)	конкурсне з трьома етапами: письмовою роботою; тестами та інтерв'ю; очна співбесіда. призначення державних службовців найвищих рангів затверджується урядом	кар'єрне за результатами конкурсу	кар'єрне за результатами конкурсу
Співбесіда при звільненні	при необхідності	при необхідності	при необхідності	не проводиться
Мінімальна середньорічна заробітна плата, долари	41370	26297	8062	1515
Середньорічна заробітна плата, долари	50243	37035	14196	1949
Максимальна середньорічна заробітна	59115	102537	37500	11851

плата, долари				
Серед- ньорічна заробітна плата в країні, долари	51660	48708	14020	4490

Джерело: Власна розробка на основі [87, 140, 189, 262, 263, 319, 347, 350, 393–395, 404]

*– від моменту прийняття Закону «Про державну службу», яким керується сучасна державна служба

Проаналізовані дані таблиці 2.1 вказують на те, що діяльність органів публічної влади Великобританії, Німеччини, Польщі та України різняться між собою. Це обумовлено історично складеними обставинами та особливостями суспільств. Модель служби в Німеччині базується на континентальній системі управління державою, де державна влада централізована. Органи державної влади у Німеччині, зокрема державні служби, підпорядковані федеральному уряду та урядам федеральних земель [286]. Однак, управління державними справами на рівні місцевих органів влади відбувається за принципом децентралізації, тобто місцеві владні структури мають широкі повноваження в здійсненні своїх функцій та виконанні завдань. У Німеччині також діє система кар'єри в державній службі, де державні службовці можуть просуватися за рахунок відповідних кваліфікацій [275]. Доцільно зауважити, що найбільш характерними рисами кар'єрної моделі публічної служби є такі: наявність спеціальних статутних вимог щодо освіти, необхідної для найму та кар'єри; обмеження визнання професійного досвіду роботи в приватному секторі; призначення службовця тільки на найнижчі посади визначеного кар'єрного рівня та просування по службі за вислугою років; наявність законодавчо визначеної системи оплати праці та спеціальної пенсійної системи; робота впродовж життя; чітко визначений принцип субординації; статутно або

нормативно закріплений кодекс поведінки публічних службовців, їх прав та обов'язків [234, 235].

У Великобританії модель публічної служби базується на англо–саксонській системі, де службовці працюють у відносно незалежних від уряду агентствах, які відповідають за конкретні галузі [219]. Ця система базується на принципах відповідальності, ефективності та гнучкості управління. У Польщі, діє централізована система управління державними службами, але з певними елементами децентралізації на рівні місцевих органів влади [176]. Україна має гібридну модель державної служби, яка поєднує елементи континентальної та англо–саксонської систем, а також централізованої системи з елементами децентралізації в управлінні персоналом. Зокрема, державні службовці працюють у відносно незалежних від уряду агентствах, але централізоване керівництво та контроль здійснюються на рівні центральної влади. Україна також проводить реформи державної служби, спрямовані на підвищення ефективності та відповідальності державних службовців [15].

Саме тому Україні, як державі яка розвивається, у питаннях організації роботи з кадрами на державній службі варто брати приклад з Польщі з врахуванням позитивних особливостей Німеччини та Великобританії щодо адаптації персоналу та мотиваційної системи [94]. Звичайно, слід подбати про достойний розмір оплати праці державних службовців та їх престиж. При цьому доцільно забезпечити високу ефективність виконання поставлених завдань.

Позитивним поступом є те, що Україна зацікавлена поглиблювати співробітництво із Польщею у питаннях оптимізації національної системи публічної служби, зокрема щодо впровадження новітніх інструментів управління людськими ресурсами, ефективної системи відбору та найму, функціонального аудиту, формування кадрового резерву, впровадження загальної схеми оцінювання (CAF), розробки спільних навчальних програм для публічних службовців обох країн. Про це наголосила влітку 2022 року під час робочої зустрічі Наталія Алюшина з головою Департаменту з питань державної служби Канцелярії Прем'єр–міністра Республіки Польща Доброславом Довят–Урбанским [86].

Якщо говорити про пріоритетність реформування державної служби України, то методом Делфі було встановлено її пріоритетність реформування з огляду на загрозу повернення пандемії Covid- 19 та наявності воєнного стану в країні, а також на рекомендації SIGMA та стратегічний план НАДС на 2022-2024 р [139, 142].

Стратегія реформування державної служби на період 2022-2025 років, затверджену Розпорядженням Кабінету Міністрів України від № 831-р від 21 липня 2021 року, визначає основні стратегічні цілі, які передбачаються для реформування державної служби. Ці цілі включають:

- забезпечення надання якісних послуг та розвиток зручної адміністративної процедури для громадян та бізнесу. Основна мета полягає у покращенні якості та доступності державних послуг, спрощенні процедур та забезпеченні зручності для громадян та бізнесу.
- побудова системи професійної та політично нейтральної державної служби, що орієнтована на захист інтересів громадян. Головна мета полягає в створенні державної служби, яка діє незалежно від політичних впливів, має високий рівень професійної компетентності та ефективно виконує свої обов'язки для захисту інтересів громадян.
- побудова ефективних державних інституцій, що підзвітні громадянам, розробляють державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку країни. Основна мета полягає в створенні сильних та ефективних державних інституцій, які забезпечують взаємодію з громадянами, розробляють та впроваджують ефективну державну політику для забезпечення сталого розвитку країни [142]. Зазначені стратегічні цілі визначають напрямки реформування державної служби та визначають основні пріоритети у реалізації стратегії. Ці цілі спрямовані на покращення ефективності та якості державної служби, забезпечення високого рівня професіоналізму службовців, а також на розвиток довіри громадян до державних інституцій.

Таблиця 2.2.

Порівняння реформ відповідно до Стратегії, стратегічного плану НАДС на 2022-2024 р. та переліку реформ, які проведені відповідно до робочого плану SIGMA грудень 2022 - березень 2023 рр.

№з/п	Стратегічний план НАДС	Робочий план SIGMA
1	Забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та управління персоналом.	Удосконалення сучасної законодавчої бази сучасного державного управління.
2	Підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, а також законних прав та інтересів державних службовців.	Оновлення нормативно-правової бази для розробки політики, щоб покращити аналітичний потенціал і зробити документи планування більш реалістичними, завдяки кращому узгодженню з бюджетами.
3	Посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби.	Удосконалення механізму громадських та міжвідомчих консультацій.
4	Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, а також депутатів місцевих рад.	–
5	Адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу.	–

Джерело: складено автором на основі [131]

Реформування державної служби, відповідно до затвердженої стратегії, включає впровадження різноманітних заходів для покращення системи підбору та набору державних службовців, посилення механізмів професійного розвитку та оцінювання, встановлення прозорих правил оплати праці та розмежування заробітної плати на основну та додаткову складові, а також вдосконалення

системи контролю за дотриманням етичних норм та принципів державної служби. Метою реалізації стратегії реформування державної служби є створення сучасної, ефективної та високопрофесійної державної служби, яка забезпечує якісне та ефективне обслуговування громадян та сприяє розвитку держави відповідно до потреб і вимог сучасного суспільства.

Для визначення повного переліку реформ, які вже здійснюються або заплановані на роки, відповідно до цієї Стратегії, стратегічного плану НАДС на 2022-2024 роки та переліку реформ, які рекомендується провести за робочим планом SIGMA з грудня 2022 року до березня 2023 року, проведено аналіз літературних джерел [139]. Результати аналізу були представлені у таблиці 2.3, яка містить повний перелік реформ.

Порівнявши дані, представлені в таблиці 2.3, можна зробити висновок, що реформи державної служби, зазначені в робочому плані SIGMA, мають загальний характер, у порівнянні з більш деталізованим стратегічним планом НАДС. Зокрема цілі, визначені у стратегічному плані НАДС під номерами 1, 2, 4, 5, конкретно вказують на напрями, в яких необхідно проводити роботу для реформування державної служби, і логічно впливають із цілей робочого плану SIGMA. Більше того, у стратегічному плані НАДС на 2022–2024 роки кожна ціль має детально розкриті завдання (табл. 2.3).

Ціль під номером 3 у стратегічному плані НАДС стосується виключно організації та підвищення якості роботи НАДС і не має аналогу у робочому плані SIGMA, проте вона логічно впливає з його цілей [131]. Це обумовлено необхідністю функціонування інституції, яка була б рушійною силою, формувала завдання та контролювала отримані результати процесу реформування державної служби. Наявність такої цілі значно підвищуватиме загальну результативність впровадження реформ державної служби та забезпечуватиме регулювання цього процесу, а також його подальше функціонування.

Отже, з урахуванням сказаного вище можна зробити висновок, що цілі, визначені в робочому плані SIGMA та цілі, визначені в стратегічному плані НАДС, взаємовідповідні. Продовжуючи аналіз, можна зробити висновок, що

стратегічний план НАДС на 2022-2024 роки містить більш конкретні та детальні завдання з реформування державної служби, ніж робочий план SIGMA. У стратегічному плані НАДС чітко визначено, які кроки потрібно зробити для досягнення поставлених цілей, включаючи покращення системи підбору, набору та оцінювання державних службовців, встановлення прозорих правил оплати праці та контролю за додержанням етичних норм. Застосування робочого плану SIGMA і стратегічного плану НАДС виявляє певну взаємодоповнюваність. Багато з напрямків реформування державної служби, зазначених у робочому плані SIGMA, також є пріоритетними у стратегічному плані НАДС.

Таблиця 2.3.

Цілі та завдання стратегічного плану НАДС на 2022-2024 р. для визначення пріоритетності реформування державної служби

№з/п	Цілі	Завдання
1	Забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та управління персоналом.	1.Автоматизація процесів, систем управління людськими ресурсами із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення ефективності та прозорості державної служби. 2.Забезпечення методичної підтримки служб управління персоналом, проведення оцінки персоналу. 3.Забезпечення функціонального розвитку служб управління персоналом. 4.Формування організаційної культури, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, та відкритості комунікацій.
2	Підвищення рівня захищеності права	1.Удосконалення механізму

	<p>громадян на доступ до державної служби, а також законних прав та інтересів державних службовців.</p>	<p>контролю за дотриманням умов реалізації громадянами права на державну службу.</p> <p>2. Забезпечення належних умов праці.</p> <p>3. Приведення системи відбору на державну службу у відповідність з європейськими стандартами належного адміністрування і найкращими практиками.</p>
3	<p>Посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби.</p>	<p>1. Удосконалення стратегічного планування діяльності, координації дій структурних підрозділів НАДС з формування та реалізації державної політики у сфері державної служби.</p> <p>2. Забезпечення ефективного управління персоналом в НАДС.</p> <p>3. Забезпечення інформування громадськості про діяльність НАДС та реформування державної служби.</p> <p>4. Підвищення ефективності системи внутрішнього аудиту та запобігання корупції в діяльності НАДС.</p>
4	<p>Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, а також депутатів місцевих рад.</p>	<p>1. Запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні.</p> <p>2. Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку.</p> <p>3. Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання.</p> <p>4. Запровадження механізму співпраці з органами, які надають освітні послуги.</p>

5	Адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу.	1. Забезпечення впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади. 2. Забезпечення реалізації заходів щодо координації впровадження інструментів інституціональної розбудови. 3. Спрямування та координація діяльності з використання в Україні програми SIGMA та забезпечення співпраці у рамках ініціативи ЄС “Східне партнерство”.
---	---------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором на основі [142]

Враховуючи взаємозв'язок та відповідність між робочим планом SIGMA та стратегічним планом НАДС, необхідно приділити особливу увагу цілям, визначеним у стратегічному плані НАДС на 2022-2024 роки, оскільки вони є основними пріоритетами для реформування державної служби в Україні.

Для визначення пріоритетності напрямків реформування державної служби, згаданих у таблиці 2.4, було використано метод Делфі. Експертами було обрано спеціалістів з вищих навчальних закладів: 6 професорів, докторів наук та 6 доцентів, кандидатів наук. Для отримання фінальних результатів думки експертів було використано метод середнього арифметичного з врахуванням вагового коефіцієнта (для доктора наук – 2, для кандидата наук – 1) [157]. Коефіцієнт варіації становив 1, що забезпечило повну збіжність висловлених думок. Таким чином, було встановлено, що, виходячи з таблиці 2, пріоритетність напрямків реформування державної служби слід розмістити у такому порядку:

1. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, а також депутатів

місцевих рад. Особливу увагу слід приділяти підвищенню показників ТН та МН управлінців, зокрема емоційного інтелекту, стресостійкості, критичного і креативного мислення, вмінню працювати в умовах таймменеджменту та командної роботи, а також лідерських навичок.

2. Забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та управління людськими ресурсами, зокрема автоматизації процесів та систем управління людськими ресурсами за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення ефективності та прозорості державної служби.

3. Підвищення рівня захищеності прав громадян на доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також законних прав та інтересів державних службовців. Це сприятиме підвищенню престижності державної служби та стимулюванню результативності державних службовців.

4. Посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби. Це сприятиме успішному впровадженню реформ та забезпечить ефективне функціонування державної служби.

5. Адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу, зокрема, впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади. Це допоможе підвищити ефективність роботи державних службовців [100].

2.2. Формування синергетичних принципів розвитку людських ресурсів в публічних органах влади в країнах Європи

Розвиток людських ресурсів в публічних органах влади в країнах Європи, таких як Німеччина, Великобританія і Польща, базується на кількох загальних принципах та досвіді. Ось деякі з них:

- професійний і відкритий набір кадрів для органів публічної влади виконується на конкурентній основі, де важливу роль відіграє кваліфікація

- та досвід претендентів, забезпечення прозорості та відкритості в процесі набору кадрів;
- професійний розвиток та навчання – системи навчання та професійного розвитку для публічних службовців (тренінги, семінари та вивчення нових навичок та технологій), можливість службовців отримувати вищу освіту або інші кваліфікації під час служби;
 - зарплата та стимули – забезпечення справедливих та конкурентоспроможних заробітних плат для публічних службовців, використання системи стимулів та нагород для мотивації та підтримки високої продуктивності.
 - моніторинг та оцінка результатів – впровадження системи оцінки роботи публічних службовців, яка ґрунтується на об'єктивних критеріях та результативності, регулярний моніторинг та аналіз результатів роботи органів публічної влади з метою виявлення слабких місць та впровадження вдосконалень;
 - залучення громадян і цивільного суспільства – сприяння взаємодії між органами влади та громадянами, включаючи публічні консультації та відкритий доступ до інформації, залучення організацій громадянського суспільства до процесів прийняття рішень і контролю за діяльністю владних структур;
 - розвиток адміністративних процедур і технологій – застосування сучасних технологій та інформаційних систем для автоматизації та оптимізації адміністративних процедур, спрощення та зменшення бюрократичних обтяжень для громадян та бізнесу [99].

Фактично у Німеччині розвиток людських ресурсів на публічній службі характеризується високим ступенем формалізації та професіоналізму. Німецьке законодавство встановлює чіткі критерії для набору, розвитку та оцінки публічних службовців, акцентуючи на їхній кваліфікації та здатності виконувати свої обов'язки на найвищому рівні. Модель розвитку людських ресурсів включає механізми постійного навчання та професійного розвитку, а також використовує компетентнісний підхід до оцінювання персоналу. Синергетичні підходи проявляються через інтеграцію різних інструментів управління для підвищення

ефективності, включаючи міжвідомчу співпрацю та обмін кращими практиками.

Синергетичним засадами є:

- інтеграція та комплексність підходів, адже модель розвитку людських ресурсів інтегрує в собі весь життєвий цикл співробітника від набору до виходу на пенсію, створюючи синергію між розвитком, оцінюванням та мотивацією;
- кросфункціональна співпраця, що проявляється у формуванні міжвідомчих та міжсекторальних проектних груп для розробки та реалізації ініціатив у сфері розвитку людських ресурсів.

Терміни "публічна служба" та "державна служба" використовуються в Німеччині як синоніми, тому в цьому контексті ці терміни означають одне й те ж. Проте, у більш загальному сенсі, можна розглядати публічну службу як ширший концепт, який включає в себе не тільки державних службовців, але й інших працівників, що працюють в галузях, що стосуються публічних інтересів, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальна допомога [265, 271].

Працівники, які перебувають на публічній службі у Німеччині, залежно від своїх функцій та повноважень, поділяються на:

- державних службовців (Beamter);
- службовців (Angestellte).

Потрібно зазначити, що вони відрізняються між собою порядком прийому на роботу, проходження служби, винагороди за неї, у вимогах до посад, змістом прав та обов'язків. Спільним між ними є те, що при підборі публічних службовців не допускається жодна дискримінація щодо віросповідання або світогляду, а саме їх існування та функціонування спирається на історичні традиції, які закріплені законодавчо (рис. 2.1). Зокрема, в Основному законі та понад 20 спеціальних законах та постановах, а також Дисциплінарному кодексі.

Професорсько-викладацький склад закладів освіти та лікарі відносяться до публічних службовців (Angestellte), яким присвоюється спеціальний статус.

Державним службовцем (Beamte) у Німеччині вважається той, хто:

- прийняв присягу «щодо служби і вірності»;

- здійснює важливі державні функції, забезпечуючи безпеку держави і суспільства, працюючи у виконавчій гілці влади;
- службове відношення якого фіксується в адміністративному акті про призначення на посаду, який вручається службовцю [224].

Beamte – це державні службовці в Німеччині, які мають особливий статус, що відрізняє їх від службовців. Beamte можуть працювати на різних рівнях державного управління – на федеральному, ландовому або муніципальному рівні.

Основна особливість Beamte полягає в тому, що вони мають постійну посаду та стабільний дохід. Вони забезпечені високим рівнем соціального захисту, включаючи пенсію, страхування на випадок безробіття та медичне страхування. Крім цього, Beamte мають спеціальні права та обов'язки, включаючи заборону страйків та право на безперешкодний доступ до важливої інформації. Вони також можуть бути звільнені з посади тільки в обмеженому числі випадків, таких як порушення закону або неефективність у роботі.

До Beamte у Німеччині відносяться:

- федеральні Beamte – державні службовці, які працюють на федеральному рівні в установах федерального уряду, таких як Міністерство закордонних справ, Міністерство внутрішніх справ тощо;
- Landesbeamte – державні службовці, які працюють на рівні земель (федеральних штатів) Німеччини, таких як Баварія, Баден–Вюртемберг, Саксонія тощо;
- Kommunalbeamte – державні службовці, які працюють на муніципальному рівні в містах та громадах. Вони можуть бути зайняті в таких сферах, як міська адміністрація, місцеві поліцейські відділи, муніципальні господарства тощо.
- Richter – судді, які також вважаються Beamte в Німеччині. Вони мають спеціальний статус, який забезпечує незалежність від законодавчої та виконавчої влад.

– Soldaten – військовослужбовці, які також вважаються Beamte в Німеччині. Вони працюють у Збройних Силах Німеччини та мають спеціальний статус державних службовців [271].

Саме державні службовці зосереджені на виконанні державних функцій та забезпеченні ефективного управління державою. Державний службовець обов'язково повинен бути громадянином Німеччини та бути політично нейтральним. Службовці працюють в державному секторі економіки або в сфері надання державних послуг, які фінансуються за рахунок державного бюджету.

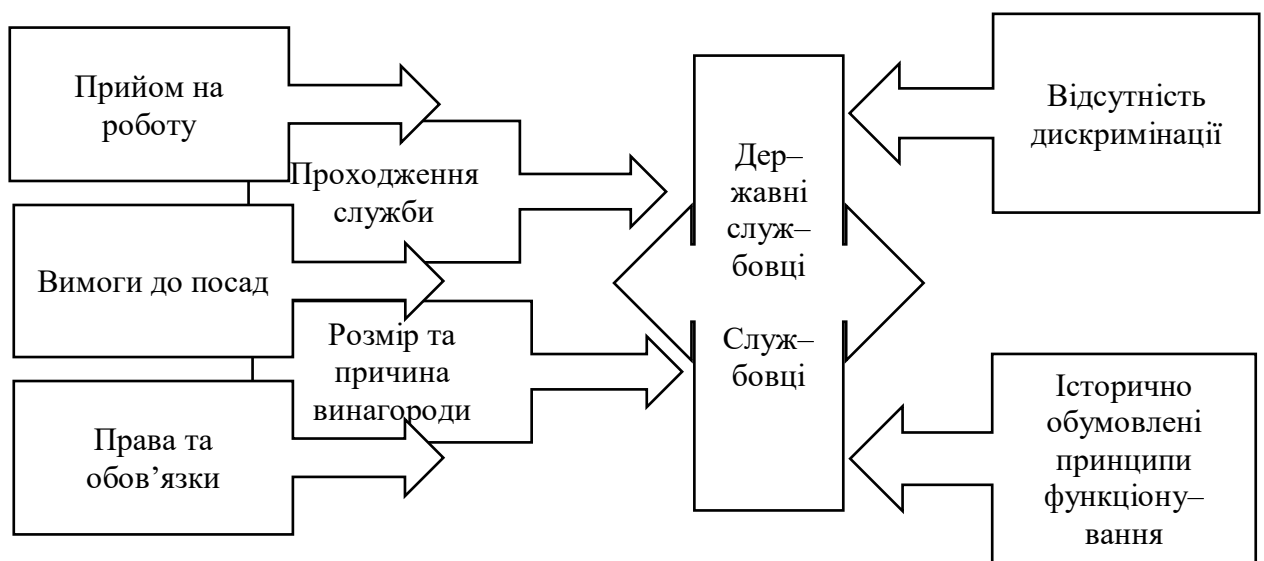


Рис. 2.1. Відмінності та спільні ознаки державних службовців та публічних службовців Німеччини

Джерело: Власна розробка на основі [184]

Державна служба Німеччини функціонує за моделлю, яка була створена в 1949 році, після утворення Федеративної Республіки Німеччина (ФРН). Ця модель передбачає розділення державної служби на федеральну, лендову (для 16 федеральних земель) та муніципального рівня.

Однак, з часом, модель державної служби в Німеччині зазнавала різних змін та реформ, спрямованих на поліпшення ефективності та прозорості діяльності державних службовців. Останні значні зміни в моделі державної служби в Німеччині відбулися в 2014 році для поліпшення ефективності та прозорості

діяльності державних службовців в Німеччині, а також на підвищення рівня професійної кваліфікації та статусу державних службовців. Зокрема, були ухвалені закони, основними змінами відповідно до яких були:

- підвищення вимог до професійної кваліфікації службовців: були введені нові вимоги до кваліфікації та досвіду роботи для зайняття посад в державній службі. Було встановлено, що для вступу на посаду необхідно мати вищу освіту та певний досвід роботи в сфері, пов'язаній з посадою;
- встановлення межі кількості термінів для зайняття посади в державній службі: було обмежено кількість термінів, протягом яких можна перебувати на одній посаді в державній службі. На федеральному рівні ця межа склала 12 років, а на лендовому рівні – 15 років;
- поліпшення статусу службовців: було забезпечено підвищення статусу державних службовців, зокрема, збільшення їхнього фінансового забезпечення та надання додаткових можливостей для професійного розвитку;
- створення нових можливостей для просування по кар'єрній лінії: було встановлено нові можливості для просування по кар'єрній лінії в державній службі, зокрема, шляхом участі в спеціальних програмах професійного розвитку та навчання.

У таблиці 2.4 наведена порівняльна характеристика сучасної моделі державної служби Німеччини, яка зазнала змін у 2014 році та тієї, що була до змін у 1949 році.

Відповідно до сучасного німецького законодавства державна служба на рівні Федерації, земель та громад (муніципалітетів) регулюється федеральними законами за єдиною системою. При цьому функціонує єдина система звань, чинів, та рангів, а також правила проходження служби, права та обов'язки, обмеження та гарантії, і система пенсійного забезпечення та оплати праці.

Оскільки в Німеччині муніципалітети наділені автономією, яка підкріплена законодавчо, то вони укладають з соціальними партнерами або ж професійними спілками в державному секторі (Verdi, GEW, GdP) колективні договори, в яких зазначається розмір заробітної плати та винагороди за високі показники в роботі,

тривалість робочого часу та відпустки, особливості праці в різних секторах. Муніципальні адміністрації об'єднуються в асоціації роботодавців на рівні земель, які формують Федерацію асоціацій муніципальних роботодавців [287, 325].

Таблиця 2.4.

Порівняльна характеристика сучасної моделі державної служби Німеччини (зі змінами 2014 року) та первинної моделі державної служби Німеччини 1949 року

№з/п	Основні складові моделі державної служби	Модель 2014 року	Модель 1949 року
1	Структура	Федеральна, ландова та муніципальна служба	Державна та муніципальна
2	Вимоги до кандидатів	Вища освіта, спеціалізована підготовка, відсутність кримінального минулого	Громадянство, відсутність кримінального минулого, професійна кваліфікація
3	Стаж	Мінімум 5 років стажу	Мінімум 3 років стажу
4	Процедура найму	Конкурсний відбір	Відбір за рекомендацією
5	Оплата праці	Фіксована оплата праці	Фіксована оплата праці
6	Страхування та пенсії	Забезпечується державою	Забезпечується державою
7	Максимальний строк служби	Не має чіткого обмеження	Не більше 35 років

Джерело: Власна розробка на основі [27, 94]

Відповідно до сучасного законодавства державні службовці у Німеччині поділяються на чотири ранги:

- нижчий (Einfacher Dienst, ранги A1-A5);
- середній (Mittlerer Dienst, ранги A6-A9);
- підвищений (Gehobener Dienst, ранги A10-A13);

– вищий (Hoherer Dienst, ранги A14-A19, B1-B11, W1W3, C1-C4, R1-R10) (рис. 2.2).

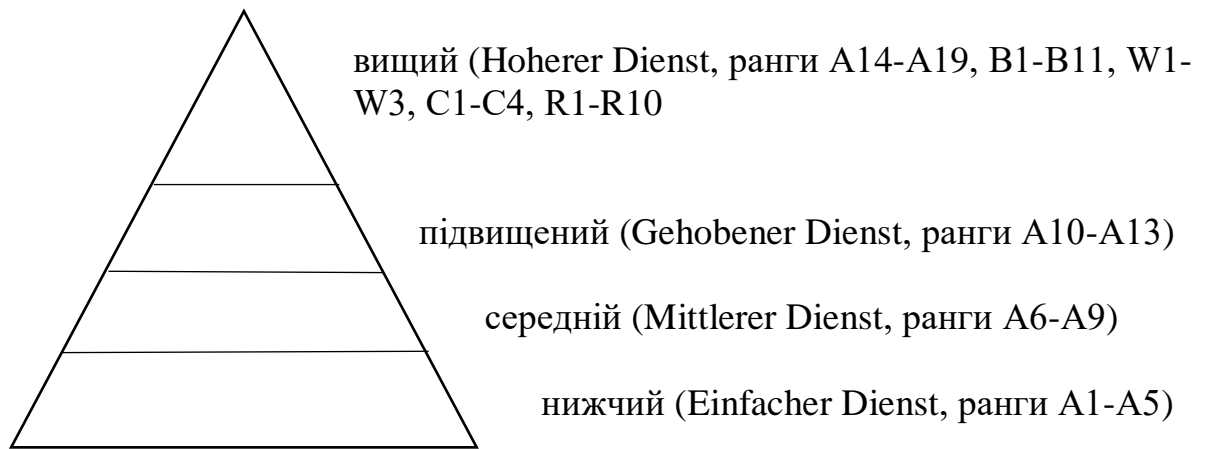


Рис. 2.2. Поділ державних службовців Німеччини на ранги

Джерело: Власна розробка на основі [263]

Для того, щоб бути державним службовцем рангу A2 – A5 необхідно успішно завершити навчання в середній школі та пройти підготовчу практику. Для рангу A6 - A9 необхідно отримати професійну освіту, пройти підготовчу практику, обіймати посаду упродовж одного року та здати іспит. Для рангу A10 A13 крім освіти рівня бакалавр необхідно додатково пройти підготовчу практику тривалістю 3 роки та здати іспит. Для рангу A14 - A19 необхідно мати університетську освіту магістерського рівня, пройти підготовчу практику тривалістю мінімум 2 роки та здати іспит. Крім цього, встановлені вікові обмеження: для нижчих рангів – від 16 до 30 років; для середніх – від 16 до 32 років; для вищих – від 18 до 30 років.

За правовим статусом державні службовці у Німеччині призначаються:

- на посаду довічно;
- на певний час на основі особливих правових приписів;
- на невизначений час (ті, хто закінчив підготовчу службу і є претендентом на заняття довічної посади);
- з випробувальним строком, який встановлюється після закінчення вищого навчального закладу (тривалість залежить від рангу посадовця і становить 1–4 роки);

– тимчасово (почесні службовці, які виконують свої функції певний час на виборних засадах в рамках муніципального управління).

Відповідно до збільшення стажу служби підвищується посадовий оклад. Проте для керівного складу встановлена особлива система посадових груп. При цьому розмір посадового окладу не залежить від стажу [184].

Управління персоналом на державній службі проводиться в основному в містах та муніципалітетах, а складові його забезпечують високоефективне управління службовцями, що в результаті забезпечує високу ефективність виконання поставлених завдань та високу ефективність діяльності державної служби загалом (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Модель розвитку людських ресурсів публічної служби Німеччини
Джерело: Власна розробка на основі [27, 94,184]

У законодавстві прописано, що кожен муніципалітет наймає публічних службовців, які необхідні для виконання завдань для реалізації поточних та стратегічних планів. При навчанні персоналу муніципалітети зобов'язані координувати свою діяльність з землями та закривати потребу в кадрах в рамках плану систематизації посад (Stellenplan, Organisationsplan). Крім цього, кожен муніципалітет зобов'язаний найняти як мінімум одного посадовця середнього або вищого рангу. Підбір публічних службовців здійснюється шляхом

проведення конкурсу, відповідальність за проведення якого покладається на вищу інстанцію у відповідному відомстві [271].

Адаптація публічних службовців в Німеччині зазвичай здійснюється через систему професійної підготовки та навчання. По-перше, публічні службовці в Німеччині зазвичай проходять підготовку перед початком роботи в органі або організації. Ця підготовка може включати в себе ознайомлення з організаційною структурою, правилами та процедурами роботи, технологічними аспектами роботи та іншими аспектами роботи. По-друге, публічні службовці мають можливість брати участь у різних навчальних програмах та тренінгах для збільшення своїх знань та навичок у різних аспектах роботи. Наприклад, це може бути навчання з питань управління проектами, комунікації, ведення обліку та інших компетенцій. По-третє, публічні службовці в Німеччині мають можливість брати участь програмах обміну з іншими країнами, що дозволяє їм отримати досвід та знання з різних культур та професійних середовищ. Окрім того, адаптація публічних службовців в Німеччині може включати в себе взаємодію з їхніми колегами, які допомагають їм в освоєнні нового середовища та професійного напрямку. Зокрема, це може включати в себе наставництво, консультації та інші форми підтримки. Можна сказати, що це своєрідна форма менторства, яка є досить ефективною, особливо, якщо працівник тільки приступає до виконання роботи, з якою раніше був знайомий тільки теоретично у навчальному закладі або ж виконує новий тип робіт, який до цього був йому не знайомий. Це, своєю чергою, поряд покращенням м'яких та твердих навичок публічних службовців під час проходження підвищення кваліфікації суттєво підвищує ефективність виконання поставлених завдань. Отже, адаптація публічних службовців в Німеччині є важливим елементом забезпечення ефективності та ефективності їхньої роботи в публічному секторі [263].

Контроль успішності публічних службовців в Німеччині здійснюється на кількох рівнях. Поперше, службовці проходять періодичну оцінку роботи, яка проводиться їхніми безпосередніми керівниками. Ця оцінка охоплює різні аспекти роботи, такі як виконання поставлених завдань, дотримання законів та процедур, якість спілкування з громадянами тощо. По-друге, в деяких випадках

публічні службовці можуть бути піддані додатковому контролю з боку зовнішніх агентств або незалежних комісій. По-третє, публічні службовці також підлягають дисциплінарній відповідальності в разі порушення професійної етики, законів або процедур. Це може призвести до дисциплінарного розслідування та накладення дисциплінарних санкцій, таких як зауваження, попередження, звільнення або скасування права на пільги.

Службовці в Німеччині мають різноманітні мотиваційні фактори, які можуть відрізнятися в залежності від їхнього статусу, рівня відповідальності, рівня оплати та багатьох інших факторів. Один з головних мотиваційних факторів для публічних службовців в Німеччині – це службова відданість і прагнення досягти професійного успіху. Багато службовців відчувають певну гордість за свою роботу та відповідальність за публічні інтереси, що може сприяти їхній мотивації. Іншим мотиваційним фактором може бути стабільність роботи та забезпечення соціальних гарантій, таких як пенсія та медичне страхування. Службовці мають стабільні робочі місця та високий рівень забезпечення, що може бути важливим для їхньої мотивації. Також важливою мотиваційною складовою може бути можливість професійного зростання та розвитку. Державні службовці в Німеччині мають можливість отримувати додаткові кваліфікації, проходити курси підвищення кваліфікації та залучатися до проектів, що може сприяти їхньому професійному зростанню. Також мотивацію може стимулювати і оплата праці, хоча зазвичай зарплати службовців в Німеччині нижчі, ніж в приватному секторі. Однак, у деяких випадках, публічні службовці можуть мати право на бонуси, що стимулює їх досягнення в результативності.

Навчання публічних службовців Німеччини орієнтоване на розвиток у системного мислення, комунікабельності та уміння працювати в команді. Це необхідно для створення передумов для самостійного оволодіння вузькопрофільними знаннями та навичками на робочому місці. Варто зазначити, що велика увага приділяється і підвищенню кваліфікації публічних службовців. Зокрема, лєвова частка уваги приділяється формуванню відповідного способу мислення та поведінки, які характерні для певного рангу. Для цього під час

проведення підвищення кваліфікації особлива увага звертається на практику (стажування на робочих місцях, включно з перебуванням в інших країнах, участь у мозкових штурмах, круглих столах тощо). Саме таким чином формуються необхідні навички для постійного самостійного навчання. Підвищенням кваліфікації публічних службовців вищого рангу проводиться Федеральною академією державного управління, а просування кар'єрними сходами неможливе без безперервної освіти. У кожній землі функціонують Вищі школи державного управління, які також займаються підвищенням кваліфікації державних службовців.

Зазвичай співбесіда з публічним службовцем у Німеччині, який звільняється, проводиться, але виключно за потребою. Звільнення публічного службовця в Німеччині може статись з різних причин, таких як закінчення терміну контракту, зміна влади, здійснення реструктуризації в організації тощо.

Під час такої співбесіди, зазвичай, публічному службовцю пояснюють причини звільнення та обговорюють його професійний досвід, знання та навички, а також оцінюють його роботу та досягнення протягом періоду, коли він працював у публічній службі. Співбесіда може бути важливою для звільненого публічного службовця, оскільки це може допомогти йому зрозуміти, які аспекти його роботи відповідали вимогам та які можуть бути покращені в майбутньому. Також під час співбесіди можуть бути обговорені питання про забезпечення виплати компенсації та інших пільг у зв'язку з звільненням публічного службовця.

Виходячи зі сказаного вище – у публічній службі Німеччини активно задіюються всі необхідні складові дієвої моделі розвитку людських ресурсів, зокрема особлива увага приділяється навчанню службовців та підвищенню їхніх ТН та МН, а найменша – роботі з персоналом при його звільненні, оскільки співбесіда при звільненні проводиться рідко. Варто зауважити, що це не шкодить загальній ефективності моделі, оскільки вона побудована таким чином, що всі процеси, які здійснюються у ній є зрозумілими та прозорими, а тому при звільненні у публічних службовців Німеччини не виникає негативне сприйняття служби, яке б могло зашкодити її діяльності у майбутньому.

Корпоративна культура публічних службовців в Німеччині може варіюватись залежно від рівня владної ієрархії та конкретної організації, в якій працює службовець. Однак у загальному розумінні корпоративна культура публічних службовців в Німеччині має деякі спільні риси. Оскільки публічна служба в Німеччині має доволі високий статус, то робота в публічному секторі є дуже престижною і така робота сприймається як виклик та можливість зробити внесок у суспільство. Важливим аспектом корпоративної культури публічних службовців Німеччини є підкреслення професійної етики, такої як інтегритет (чесність, порядність, моральність, обов'язковість та відповідальність). Від публічних службовців очікується, щоб вони працювали в інтересах громадян та дотримувалися вищих стандартів професійної поведінки.

Ще одним важливим аспектом корпоративної культури публічних службовців Німеччини є співпраця та комунікація, адже вони працюють в команді, співпрацюють з іншими публічними органами та громадськими організаціями. Це вимагає від службовців вміння слухати та сприймати думки інших людей, а також ефективно комунікувати, відповідаючи на запити громадян. Крім цього, корпоративна культура публічних службовців в Німеччині також відображає принципи демократії та правової держави.

Заробітна плата державних службовців Німеччини складається з декількох компонентів. Основна зарплата залежить від рівня посади та стажу роботи, а також від того, в якому міністерстві або відомстві працює державний службовець. Крім цього, державні службовці Німеччини можуть отримувати додаткові виплати, такі як допомогу на житло, компенсацію витрат на проїзд та харчування, а також додаткові виплати за виконання особливих обов'язків. Також, державні службовці Німеччини мають право на додаткові виплати у випадку, якщо вони працюють поза годинами, або у вихідні та святкові дні. Загалом, заробітна плата державних службовців Німеччини визначається відповідно до встановлених правил і процедур, які забезпечують справедливість та рівність в оплаті праці.

За даними Федерального статистичного офісу Німеччини, середня заробітна плата державних службовців у 2022 році склала близько 47850 євро на рік,

середня заробітна плата по країні 49200 євро на рік. При цьому службовці нижчого рангу державної служби мали середню заробітну плату на рівні 39400 євро в рік, а вищого рангу – 56300 євро в рік.

Якщо перерахувати в долари за офіційним курсом станом на 1 грудня 2022 року 1,05 долара за 1 євро то середня заробітна плата в рік державних службовців Німеччини у 2022 р. склала:

- в загальному – 50243 долара;
- для нижчих рангів – 41370 доларів;
- для вищих рангів – 59115 доларів [263].

При цьому середня заробітна плата за рік жителів Німеччини становила 51660 доларів. Як видно, середня заробітна плата для державного службовця нижчого рангу Німеччини суттєво нижчою за середню заробітну плату у країні, проте середні заробітні плати державних службовців із підвищенням рангів – зростають. Тому це є додатковим стимулом для розвитку та професійного зростання. Варто зауважити, що навіть у службовців високих рангів різниця між їх середньою заробітною платою і середньою заробітною платою в країні складає всього 13%. Звичайно, це не є дуже великим стимулом для професійного зростання, проте цей фактор перекидає престижність державної служби у Німеччині.

У Великобританії публічна служба зазнала значних реформ у сфері управління людськими ресурсами, що включало введення більш гнучких форм роботи, розвиток компетенцій та акцент на лідерство. Велика увага приділяється розвитку талантів та кар'єрному зростанню, що сприяє створенню сильної культури відповідальності та відданості роботі [193]. Синергетика у Великобританії відображається через стратегічне планування людських ресурсів, що враховує потреби всієї організації та сприяє ефективній взаємодії між різними підрозділами. Синергетичні засади проявляються у:

- гнучкості та адаптивності, адже є наявним пристосування управлінських практик до змінних потреб та викликів, впровадження гнучких форм праці та мобільності в кар'єрі, що сприяє синергії між особистими цілями співробітників та цілями організації;

- розвитку лідерства, зокрема, зосередженні на розвитку лідерських якостей на всіх рівнях, підтримці ініціативи та інновацій, а результиуючим ефектом цього є підвищення ефективності управління.

У Великобританії державна служба має назву Civil Service і функціонує за сучасною моделлю з 2006 року, коли був прийнятий Кодекс цивільної служби (Civil Service Code) та Кодекс управління цивільної служби (Civil Service Management Code, CSMC22). Відповідно до цих документів основними цінностями службовців є:

- сумлінність;
- чесність, об'єктивність і неупередженість [219].

Слід зазначити, що в основу публічної служби Великобританії покладена американська модель адміністративно-державного управління, яку прийняли за зразок під час проведення реформ у 70-80 рр. ХХ століття. При цьому діє принцип відділення державного управління від політики.

До державних або як їх ще називають публічних службовців Великобританії належать працівники міністерств (департаментів) і центральних відомств, які отримують заробітну плату з коштів, виділених парламентом. У Великобританії всі державні посадові особи поділені на дві категорії:

- політиків, змінюються при виході уряду у відставку (Прем'єр-міністр, всі міністри, державні 63 секретарі та деякі інші високопоставлені чиновники);
- адміністраторів-професіоналів, які наймаються на постійну роботу Комісією публічної служби.

При цьому до публічних службовців не відносяться судді, військовослужбовці, службовці поліції та органів місцевого самоврядування, вчителі і працівники національної служби охорони здоров'я. Вони відносяться до «службовців громадського (суспільного) сектора». Публічна служба поділяється на внутрішню і дипломатичну. Секретар кабінету міністрів очолює внутрішню службу, а державний секретар (міністр) закордонних справ і у справах Співдружності – дипломатичну. Історично публічна служба вважається прерогативою корони (королівської влади) і тому регулюється в основному не законами, а наказами корони, а також розпорядженнями міністерства фінансів та

інших міністерств у рамках своєї компетенції. В даний час управління публічною службою здійснює Прем'єр-міністр. За характером своєї роботи і посадовим статусом всі громадські службовці розділені на категорії, групи і розряди. Зокрема, поділ на групи виглядає так:

- адміністративний службовець/адміністративний асистент (АО/АА) – найбільш молодший клас державної служби. Основні задачі, як правило, включають адміністративну підтримку.
- виконавчий директор (ЕО). Публічні службовці в цьому класі надають послуги, і включають такі ролі, як помічники виконавчої влади, фінанси, HR, IT та фахівці з комунікацій.
- старший керівник / вищий керівник (ЕО / НЕО) включає посадових осіб з конкретними посадовими обов'язками.
- 6 та 7 класи державних службовців (G6&7), як правило, є досвідченими посадовими особами зі значними посадовими обов'язками;
- вища державна служба (SCS) є найбільш привілейованою категорією державної служби [223]. Призначення на деякі посади вищого корпусу здійснюється без організації конкурсу, у Великобританії до посад (рис. 2.4).

Для кожної групи є суворий опис кваліфікаційних вимог і посадових обов'язків. До складу вищої групи (постійні секретарі міністерства, їх заступники і помічники заступників) діють особливі правила перебування на посаді. Всі інші службовці розділені на кілька категорій. Перша, «загальна», категорія включає групи: адміністративну (старші виконавці, учні-адміністратори, секретарі-помічники, клерки і т.д.); економістів; статистів; співробітників служб інформації і ін. Друга категорія – науковці. Третя – технічні фахівці (інженери, архітектори і т.д.). Є також категорія юристів. У нижчу категорію входить допоміжний-технічний персонал: друкарки, стенографістки, діловоди [225].

Система управління персоналом державної служби Великобританії, також, як і в Німеччині добре розвинута. Управління персоналом на державній службі здійснюється у відповідності до прийнятих стандартів. Зокрема, Комісія з питань державної служби регулює кодекс державної служби, який визначає основні цінності державної служби та стандарти поведінки, які очікуються від усіх

державних службовців у дотриманні цих цінностей. Принципи найму Комісії з питань державної служби пояснюють, що відбір для призначення на державну службу має здійснюватися на основі заслуг і на основі чесного та відкритого конкурсу. Ці принципи також описують обов'язки департаментів і агенцій щодо виконання цієї вимоги та визначають, коли можуть бути зроблені винятки. Схема компенсації державної служби встановлює рівень компенсації, яку департаменти можуть виплачувати співробітникам, якщо вони звільняються за добровільним або примусовим бажанням.

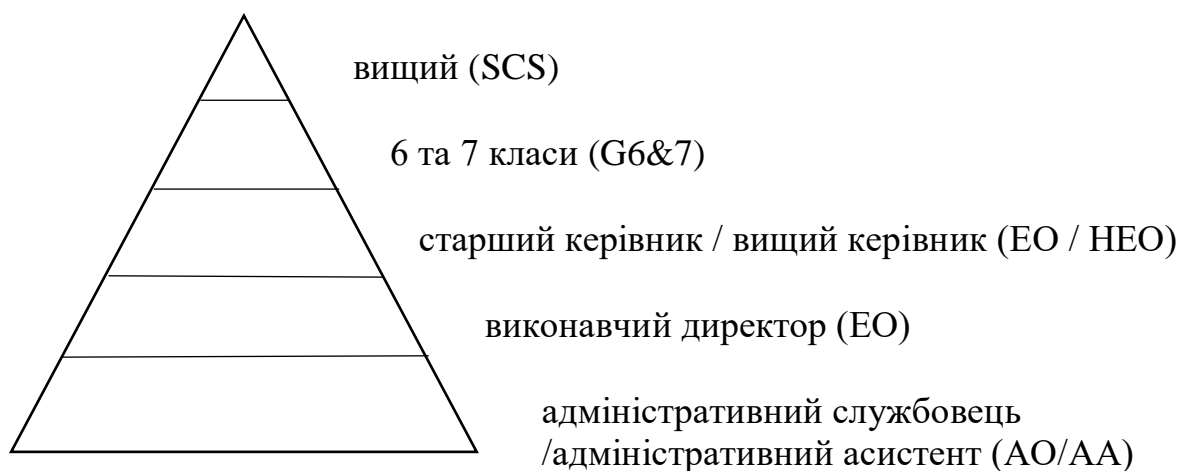


Рис. 2.4. Поділ державних службовців Великобританії

Джерело: Власна розробка на основі [394]

Складові СУЛР, як і в Німеччині, також забезпечують високоефективне управління службовцями, що в результаті забезпечує високу ефективність виконання поставлених завдань та високу ефективність діяльності державної служби в цілому (рис. 2.5).

Приєм на службу передбачає проведення письмових іспитів і обов'язкового співбесіди за програмами провідних британських університетів. При наборі на вищі посади перевага віддається усним співбесід. Призначення вищих посадових осіб проводяться міністром публічної служби, тобто прем'єр-міністром. Призначення на інші посади – керівниками відповідних міністерств, що здійснюють набір самостійно, але під контролем комісії публічної служби. Публічні службовці мають ряд істотних пільг, гарантованих державою. Перш за

все, гарантується довічна зайнятість службовця, передчасні звільнення можливі тільки в разі грубих порушень трудової дисципліни [224].

Крім цього, службовці звільнені від оплати внесків до пенсійного фонду, а право на пенсію в розмір і однієї третини заробітної плати виникає у них при стажі роботи в 10 років і досягненні мінімального віку виходу у відставку. В правах публічних службовців існують, проте, і деякі обмеження. Вищим посадовим особам заборонено займатися політикою на загальнонаціональному рівні. Для участі в місцевій політичній діяльності всім службовцям необхідно отримати дозвіл керівництва відповідного відомства, що видається не у всіх випадках і при обов'язковій умові лояльності до установи, яку вони представляють. Обмеження стосуються участі в фінансових операціях і тих угодах з акціями і земельними ділянками, які можуть призвести до зіткнення приватних і службових інтересів. Спеціальний дозвіл на політичну діяльність потрібно і після виходу у відставку.

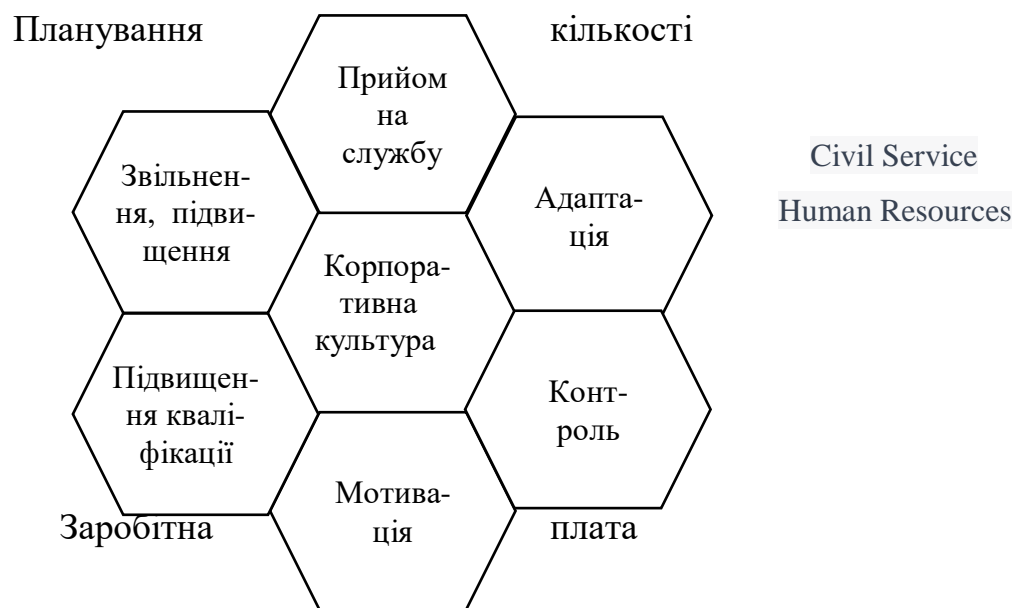


Рис. 2.5. Модель розвитку людських ресурсів публічної служби Великобританії

Джерело: Власна розробка на основі [27, 271, 275]

Службовці місцевих рад рекрутуються переважно з представників різних професій, які набираються на контрактній основі і в більшості випадків працюють протягом всього трудового життя. Професіонали займають в основному найбільш відповідальні посади. Робота всього штату «службовців» повинна піддаватися щорічній оцінці з боку керівництва. Одним з важливих її підсумків є визначення необхідності навчання в кожному окремому випадку в залежності від вимог службового становища [280].

Компетенції публічних службовців Великобританії чітко відображають пріоритети в програмах «Модернізація уряду» та «Реформа державної служби», зокрема:

- покращення лідерства;
- ефективне виконання;
- більша креативність та інновації;
- просування різноманітності;
- робота в партнерстві;
- заохочення до використання нових технологій.

З огляду на це основні компетенції та компетентності, які зазвичай вимагаються від публічних службовців у Великобританії, включають наступне:

- комунікаційні навички: службовці повинні бути здатні ефективно комунікувати з громадянами, колегами та іншими зацікавленими сторонами;
- організаційні навички: службовці повинні бути здатні планувати свою роботу та виконувати завдання у встановлені терміни;
 - аналітичні навички: службовці повинні бути здатні аналізувати складну інформацію та робити рішення на основі аналізу.
 - лідерські навички: у випадках, коли службовець працює в керівництві, він повинен бути здатний керувати та мотивувати свою команду;
 - етичні навички: службовці повинні дотримуватися високих етичних стандартів, включаючи чесність, прозорість та відповідальність;
 - знання законодавства та політики: службовці повинні мати розуміння правових та політичних процесів та норм, які регулюють роботу їх відомства.

- знання сучасних технологій: службовці повинні бути здатні використовувати сучасні технології та програмне забезпечення для ефективної роботи та збереження даних;
- міжособисті навички: службовці повинні бути здатні взаємодіяти з різними типами людей, включаючи клієнтів, колег та інших зацікавлених сторін;
- творчість та інноваційність: службовці повинні бути здатні розвивати нові та інноваційні способи роботи, щоб забезпечити більш ефективне та результативне виконання завдань;
- навички управління проектами: службовці повинні бути здатні керувати проектами та координувати роботу команди для досягнення конкретних цілей [275].

У ході модернізації її публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму. Реалізація такого підходу дає імпульс розвитку позитивної мотивації до отримання нових знань, освоєння ефективних методів роботи, постійного покращання власних здобутків, орієнтуючись на потреби місцевої громади (тієї території, до правління якою відноситься орган). Як уже зазначалося раніше, завдяки централізованій системі публічного управління та наявності в правовій системі Великобританії інституту прецеденту, в керівника та службовця на робочому місці є широке поле для оперативної зміни напряму власної діяльності, створення нових проектів соціальних послуг тощо [358]. Загальні вимоги до процесу самовдосконалення та самоосвіти публічних службовців викладені в Стандартах освіти в соціальній роботі. У визначених межах працівник і керівник мають право діяти на власний розсуд. Основна маса службовців середньої та вищої ланки періодично навчається в Коледжі з проблем державної служби. Заняття проводяться за програмами підготовки майбутніх керівників (що дозволяє отримати підвищення до 3-го класу включно). Високопоставлені службовці відвідують «майстер-класи» з навчання управлінню проектами, за виконання яких вони несуть відповідальність. Усі програми є короткостроковими та надають лише

методичну допомогу для постійного самостійного навчання. Поряд з централізованою підготовкою публічних службовців у Великобританії використовуються й інші форми їх навчання. Існує широка система курсів і семінарів, організованих міністерствами та відомствами, які несуть відповідальність за підготовку кадрового резерву для висунення на вищі посади та професійний розвиток вищих керівників. Це вимагає від них постійного моніторингу потреб у навчанні персоналу та планування його подальшого використання. Варто зауважити, що на місцевих рівнях вважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств з представлення власного позитивного досвіду. Вони проводяться в форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. На цих заняттях намагаються створити такі навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильне рішення з ряду запропонованих, а, навпаки, містять багато невизначеного та невідомого, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку». Кожне відомство розробляє власні плани розвитку управлінської ланки. Зміст навчання та програми професійного зростання публічних службовців формуються з урахуванням специфіки функцій і посади, займаної чиновником. При всій різноманітності форм і методів навчання загальними для них є: підготовка наукової роботи за проектом, теоретична підготовка в навчальному закладі, придбання практичного досвіду за місцем можливої роботи [260]. Існує прямий зв'язок між результатами навчання, в тому числі, й самоосвіти, та реалізацією кар'єрних планів. При вирішенні питання про призначення на вищу за класом посаду, оцінюється досвід роботи, ділова репутація, наукова робота за проектом (часто кандидатом пропонується створити проект щодо вдосконалення певного виду діяльності за місцем роботи й у компетенції начальника органу впровадити його в повсякденну діяльність цього територіального органу), мобільність реакції на потреби громади при наданні послуг населенню [285]. Останнє також потребує постійної роботи над власним професійним рівнем шляхом самоосвіти.

Адаптація публічних службовців Великобританії включає:

1. Ознайомлення зі структурою та діяльністю публічних органів та агенцій.
 2. Ознайомлення зі стандартами поведінки та етикою, які вимагаються в публічному секторі.
 3. Навчання правилам безпеки та здоров'я.
 4. Ознайомлення з основними інструментами та програмним забезпеченням, що використовується в роботі державного службовця.
 5. Тренінги та семінари з навичок комунікації та роботи з громадськістю.
 6. Навчання процесу прийняття рішень та управління проектами.
 7. Консультації та менторська підтримка з досвідченими колегами.
 8. Ознайомлення з культурою та цінностями організації та відповідність їм.
- Адаптаційні програми для публічних службовців Великобританії розроблені для різних рівнів державних службовців, включаючи начальницький склад, керівників та новачків і різняться наповненням., залежно від вимог до посад. Такі програми допомагають забезпечити ефективну роботу публічного сектору та забезпечують здійснення державних функцій у відповідності з найвищими стандартами.

В публічній службі Великобританії існує програма менторства, яка надає можливість співробітникам отримати підтримку та поради від більш досвідчених колег. Ця програма охоплює різні рівні посад, від початкових до вищих керівних посад. Менторство може забезпечити співробітникам публічної служби Великобританії наступні переваги:

1. Розвиток кар'єри – ментор може допомогти співробітнику розвивати його навички та компетенції, що може допомогти у просуванні по кар'єрній лінії.
2. Підтримка – ментор може надати підтримку та поради щодо працевлаштування, кар'єрного розвитку та інших питань.
3. Розширення мережі контактів – ментор може допомогти співробітникові розвивати його мережу контактів, що може стати в пригоді у подальшій роботі.
4. Орієнтація в організації – ментор може допомогти новому співробітнику орієнтуватися в організації, зрозуміти культуру компанії та процеси роботи [272].

У публічній службі Великобританії програма менторства може бути корисною для тих, хто хоче підвищити свій рівень компетенцій та підготуватися до просування по кар'єрній лінії. Менторами можуть бути досвідчені керівники, та службовці, які мають значний досвід та компетенції в певному напрямку діяльності. Зазвичай, менторів обирають службовці, які знаходяться на ранніх стадіях кар'єрного розвитку та потребують додаткової підтримки.

Оцінка діяльності публічних службовців Великобританії проводиться їхніми керівниками або спеціальними комісіями для визначення рівня професіоналізму та ефективності роботи службовця, а також його потенціалу для подальшого розвитку. Оцінка проводиться за різними критеріями: досягнення конкретних цілей та результатів роботи, рівень знань та навичок, комунікативність та співпрацю з колегами, лідерські якості та здатність до самовдосконалення [262]. Оскільки у Великобританії існує система професійних стандартів, які визначають очікувані навички та компетенції для різних рівнів служби, то саме вони і служать основою для оцінки діяльності службовців.

Варто зазначити, що оцінка діяльності публічних службовців Великобританії проводиться регулярно з метою забезпечення високої якості роботи та ефективного функціонування публічної служби. Конкретна частота проведення оцінки може варіюватися залежно від департаменту та рівня посади службовця. Зазвичай оцінка діяльності проводиться один раз на рік, але може бути і частіше для вищих рівнів управління. Оцінка може відбуватися у формі планової перевірки річного плану діяльності, а також може бути проведена за запитом керівництва в будь-який момент. В деяких випадках, якщо службовець має певні проблеми з роботою або не відповідає очікуванням, оцінка також може бути проведена раніше, ніж через рік [251].

Після оцінки діяльності публічний службовець може отримати звіт про свою роботу, у якому будуть описані результати оцінки та рекомендації щодо подальшого розвитку. Оцінка діяльності може також використовуватися для планування подальшої кар'єри та надання можливостей для професійного зростання. Якщо результати оцінки не відповідають очікуванням, службовець

отримує зауваження та рекомендації щодо поліпшення роботи або навіть може бути звільнений [313].

Мотивація публічних службовців є важливим аспектом ефективної роботи служби Великобританії. Уряд Великобританії зосереджується на тому, щоб забезпечити максимальну мотивацію дер публічних службовців, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки. Одним з ключових засобів мотивації публічних службовців в Великобританії є оплата праці. Службовці отримують конкурентні заробітні плати, які враховують рівень відповідальності та складність роботи. Крім того, їх оплата праці може збільшуватись залежно від їхнього досвіду та вмінь.

Публічна служба Великобританії також надає можливості для кар'єрного росту та розвитку. Публічні службовці можуть рухатися вгору по кар'єрній лінії та отримувати більш відповідальні посади з більш високою заробітною платою та більш великою індивідуальною свободою. Крім того, службовці в Великобританії мають можливість брати участь у різноманітних навчальних програмах та тренінгах для підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок. Державна служба Великобританії також дотримується принципів відкритості та прозорості в роботі з державними службовцями, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та стимулює до досягнення кращих результатів [313]. Підвищення кваліфікації державних службовців є важливою складовою їхньої професійної діяльності в Великобританії та частиною діючої системи управління персоналом. Уряд Великобританії забезпечує доступ державних службовців до різноманітних навчальних та професійних програм, що дозволяє їм підтримувати та покращувати свої професійні знання та навички. Крім цього, державні службовці можуть брати участь у тренінгах та семінарах, організованих урядовими агентствами та іншими організаціями, що забезпечують додаткову освіту та професійний розвиток. У деяких випадках, уряд надає державним службовцям можливість проходити додаткові курси навчання та отримувати ступені магістрів та докторів наук [314].

Цікавим є те, що підвищення кваліфікації публічних службовців Великобританії відбувається не тільки в межах країни, але і за її межами.

Зокрема, службовці можуть брати участь у міжнародних проектах та програмах, що дозволяє їм отримувати додаткові знання та досвід, взаємодіяти з колегами з інших країн та знайомитися з найкращими практиками управління державою. Крім того, уряд Великобританії підтримує розвиток мережі менторів та коучів для державних службовців, що дозволяє їм отримувати індивідуальне керівництво та підтримку у процесі розвитку своєї кар'єри та професійного зростання [231].

Частота підвищення кваліфікації державними службовцями Великобританії залежить від багатьох факторів, таких як рівень посади, досвід роботи, наявність конкретних потреб у професійному розвитку та доступність навчальних програм. Однак, уряд Великобританії намагається створити сприятливі умови для постійного підвищення кваліфікації державних службовців.

Відповідно до рекомендацій Національної ради для державної служби Великобританії, державні службовці мають періодично проходити навчання та розвивати свої навички та знання. Конкретна частота підвищення кваліфікації може варіюватись залежно від різних чинників, але в цілому державні службовці мають забезпечувати підвищення своєї кваліфікації не рідше одного разу на рік [225]. Крім того, деякі міністерства та агентства можуть встановлювати свої власні вимоги щодо підвищення кваліфікації своїх державних службовців, що може призвести до більш частого навчання та професійного розвитку. Наприклад, служба цивільної оборони та захисту встановлює вимоги щодо підвищення кваліфікації, згідно з якими державні службовці повинні проходити навчання та розвивати свої навички щороку [358].

Якщо говорити про співбесіду при звільненні з державної служби Великобританії, то вона проводиться не завжди, а ситуативно. Проведення співбесіди залежить від кількох факторів, включаючи причину звільнення та політику конкретної державної організації чи міністерства. Зазвичай, співбесіда при звільненні проводиться тоді, коли причина звільнення пов'язана з порушенням законодавства, етичними нормами чи невиконанням обов'язків. У такому випадку, службовець може бути попереджений про можливі наслідки та запрошений на співбесіду, де йому буде надана можливість пояснити свої дії та

відповісти на питання керівництва. Результати співбесіди можуть вплинути на рішення про звільнення та його умови. Однак, якщо причина звільнення не пов'язана з порушенням правил чи обов'язків, співбесіда може не проводитись, а рішення про звільнення приймається на основі інших факторів, таких як економічні обставини, зміни в організації тощо.

Корпоративна культура службовців Великобританії є ефективною та орієнтованою на результат. Всі державні структури високоорганізовані та спрямовані на забезпечення якісної роботи та задоволення потреб громадян. Ключові цінності, які підтримують корпоративну культуру державних службовців Великобританії:

- прозорість;
- відповідальність;
- добросовісність;
- професіоналізм;
- незалежність [285].

Державні службовці повинні дотримуватися високих стандартів етики та ділової поведінки, а також діяти в інтересах громадян та держави. Крім цього, корпоративна культура державних службовців Великобританії включає в себе підтримку та стимулювання інновацій та постійного розвитку, що дозволяє державним службовцям вдосконалювати свої навички та забезпечувати високий рівень професійної підготовки.

Заробітна плата державних службовців у Великобританії складається з кількох компонентів:

1. Базова зарплата – це фіксований дохід, який відповідає рангу та посаді службовця.
2. Додаткова зарплата – це можуть бути різні види бонусів, такі як премії за високі показники роботи, за виконання проектів або за роботу в незвичних умовах.
3. Пенсійний внесок – державний службовець має обов'язково сплачувати внесок до пенсійної програми.

4. Інші додаткові пільги – це можуть бути різні види соціальних пільг, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки або можливість працювати з дому [231].

У 2022 році середня заробітна плата державних службовців Великобританії склала 30110 фунтів стерлінгів на рік. Зокрема, для нижчого рангу державних службовців середня заробітна плата складала 21380 фунтів стерлінгів на рік, а для вищого – 82550 фунтів стерлінгів на рік при середній заробітній платі у країні 33 000 фунтів стерлінгів на рік. Якщо перерахувати в долари за офіційним курсом станом на 1 грудня 2022 року 1,23 долара за 1 фунт стерлінг то середня заробітна плата за рік державних службовців Великобританії у 2022 р. склала:

- в загальному – 37035 долара;
- для нижчих рангів – 26297 доларів;
- для вищих рангів – 102537 доларів [262].

При цьому середня заробітна плата за рік жителів Великобританії становила 48708 доларів. Як видно, середня заробітна плата для державного службовця нижчого рангу Великобританії є нижчою за середню заробітну плату у країні, проте середні заробітні плати державних службовців із підвищенням рангів також зростають. Слід зауважити, що у службовців високих рангів різниця між їх середньою заробітною платою і середньою заробітною платою в країні є значною і складає 96 %. Тому це є значним стимулом для розвитку та професійного зростання.

Розвиток людських ресурсів в публічному секторі Польщі також проходить через процеси модернізації та адаптації до сучасних викликів. Реформи спрямовані на підвищення професійних стандартів, впровадження ефективних систем оцінки та стимулювання розвитку компетенцій. Польща активно впроваджує IT-рішення для оптимізації управлінських процесів та підвищення прозорості в доборі та оцінці персоналу. Синергетичний підхід в Польщі виявляється в зусиллях по інтеграції традиційних та інноваційних методів навчання та розвитку, що дозволяє створити більш ефективну та гнучку систему управління людськими ресурсами, здатну швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні потреби організації. Це сприяє не лише

підвищенню кваліфікації та професіоналізму державних службовців, але й забезпечує синергію між різними підрозділами та відомствами, оптимізуючи співпрацю та обмін досвідом у сфері публічного управління. Синергетичні засади проявляються у:

- інноваціях в навчанні та розвитку, зокрема, впровадженні сучасних ІТ-рішень та платформ для навчання та розвитку персоналу, що дозволяє досягати вищої інтеграції та взаємодії;
- прозорості та відкритості, зокрема у створенні умов для залучення громадськості та підвищення прозорості кадрових процесів через відкриті конкурси та оцінку, сприяючи формуванню довіри та взаємоповаги в суспільстві.

Державна служба Польщі ("szluzba cywilna") називається «цивільною» і у своєму сучасному вигляді існує з 1990 року, коли Польща перейшла на демократичний лад та ринкову економіку після падіння комуністичного режиму. Після цього в країні було створено нову систему державного управління, яка передбачала створення державної служби [176].

У 2008 році 21 листопада був прийнятий Закон про державну службу, який регулює сучасну діяльність державних службовців у Польщі. Закон визначає правові, організаційні та процедурні засади державної служби, у тому числі її структуру та принципи організації. Протягом наступних років було проведено реформування державної служби з метою її вдосконалення та підвищення ефективності. У рамках реформи було запроваджено нові процедури прийняття на роботу та звільнення з неї, а також встановлено механізми оцінки діяльності державних службовців та підвищення їх кваліфікації. Остання реформа державної служби в Польщі була проведена у 2018 році. Ця реформа була спрямована на покращення ефективності та якості роботи державних службовців, а також на підвищення їх відповідальності за результати своєї діяльності. У рамках реформи було внесено зміни до Закону про державну службу, а також було здійснено ряд організаційних змін, що стосувалися структури та функціонування державної служби. Зокрема, реформа передбачала створення нових органів державної влади та зміни в системі кар'єрного розвитку

державних службовців. Було запроваджено нову систему оцінки діяльності державних службовців, яка передбачає їх регулярну оцінку на підставі об'єктивних критеріїв, а також збільшено вимоги до професійної підготовки та кваліфікації державних службовців [247].

Зараз державна служба Польщі функціонує як система, яка включає у себе різні органи державної влади та місцевого самоврядування. Крім того, у Польщі існує система кар'єрного розвитку державних службовців, яка передбачає можливість підвищення посадових рангів та заробітної плати, залежно від досягнень та професійних навичок службовців.

До цивільних службовців Польщі відносяться:

1. Працівники державної служби, працевлаштовані на підставі трудового договору («pracownik służby cywilnej»)

2. Державні службовці призначені на посаду (посадові особи з постійним призначенням) («urzędnik służby cywilnej»). Слід зазначити, що призначені державні службовці, як пріоритетна група, мають деякі додаткові права порівняно з іншими працівниками державної служби, а також додаткові вимоги та обмеження (щодо, наприклад, діяльності, що приносить додатковий прибуток, понаднормової роботи). Отримати цей статус можна двома способами: пройшовши кваліфікаційну процедуру (державний іспит) та закінчивши Національну школу державного управління імені Леха Качинського (державну школу, безпосередньо підпорядковану Прем'єр-міністру) [334].

Зокрема, працевлаштованою на цивільну службу на умовах призначення (призначеною на цивільну службу як *urzędnik służby cywilnej*) може бути особа, яка:

- є працівником цивільної служби;
- пропрацювала на цивільній службі не менше 3 років а бо отримала згоду на вступ до кваліфікаційної процедури до закінчення 3-річного строку, але не раніше 2 років з моменту вступу на цивільну службу;
- має ступінь магістра або його еквівалент;

– володіє хоча б однією іноземною мовою з числа робочих мов ЄС або однією з таких мов: арабська, білоруська, китайська, ісландська, японська, норвезька, російська, українська;

– є військовослужбовцем запасу або не підлягає загальному обов'язку оборони.

Заяви на проходження кваліфікаційної процедури у певному календарному році подаються в період з 1 січня до 31 травня. Для проведення кваліфікаційної процедури призначається група, яка здійснює оцінювання. Перевіряються знання та вміння, необхідні для виконання завдань цивільної служби. Результати визначаються в балах.

Знання, навички та управлінські здібності випускників Національної школи публічної адміністрації, необхідні для виконання завдань цивільної служби, перевіряються під час навчання і підтверджуються дипломом про її закінчення.

Голова цивільної служби призначає службовців, які пройшли кваліфікаційну процедуру у певному році з позитивним результатом або закінчили Національну школу публічної адміністрації. Місце призначення визначається з урахуванням кількості призначень випускників Національної школи публічної адміністрації з урахуванням встановленого актом про бюджет ліміту призначень. Рада Міністрів щорічно встановлює трирічний план строку призначення службовців цивільної служби [284].

У день прийняття на службу діючі трудові відносини перетворюються на працевлаштування на підставі призначення. Призначений службовець цивільної служби складає урочисту присягу.

3. Особи, що займають керівні посади, працевлаштовані на підставі призначення («*urzędnik służby cywilnej*») (рис. 2.6). До керівних посад державної служби Польщі відносяться посади:

- генеральний директор офісу;
- управління департаментом або еквівалентним підрозділом у Канцелярії Прем'єр-міністра, офісі міністра, офісі, який підтримує голову комітету, що входить до складу Ради міністрів, офісі центрального урядового

- адміністративного органу та керівника департаменту чи еквівалента одиниця у воєводському управлінні, а також заступники цих осіб;
- губернський ветеринарний лікар і його заступник; повітовий ветеринарний лікар та його заступник; воєводський інспектор комерційної якості агропродовольчої продукції та його заступники; керівник організаційного підрозділу в лісонасінневому відділенні, а також заступник цієї особи;
 - директор Державної податкової служби, директор Палати податкових адміністрацій, керівник податкової інспекції, начальник митної та податкової служби, а також їх заступники.

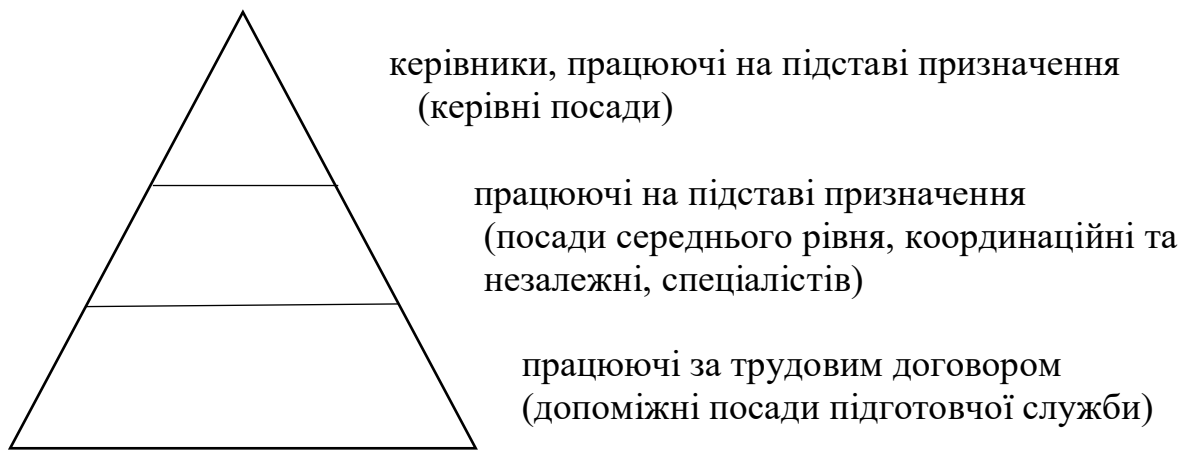


Рис. 2.6. Поділ державних службовців Польщі

Джерело: Власна розробка на основі [347]

Голова цивільної служби призначає на посаду та звільняє з посади Прем'єр-міністр Польщі, він же йому і підпорядковується. Діяльність Голови цивільної служби забезпечує Канцелярія Прем'єр-міністра. З огляду на це Голова цивільної служби Польщі є фактично залежним від політичної управлінської складової держави. Він виконує завдання, визначені Законом, за сприяння генеральних директорів установ, визначає умови та порядок взаємодії з ними з питань, пов'язаних із забезпеченням професійної, надійної та неупередженої цивільної служби, політично нейтральне виконання державних завдань та управління персоналом [355].

При Прем'єр-міністрові Польщі діє консультативно-дорадчий орган — Рада публічної служби. Саме він висловлює позиції щодо питань:

- цивільної служби, поставлених Прем'єр-міністром, Головою цивільної служби, за власною ініціативою;
- проєкту програми управління персоналом; проєкту бюджету в частині цивільної служби та річного виконання бюджету;
- темпу підвищення посадових окладів; проєктів нормативних актів, що стосуються цивільної служби; плану центрального навчання на цивільній службі;
- етики корпусу цивільної служби; проєктів положень, що визначають режим роботи Вищої дисциплінарної комісії цивільної служби.

Рада публічної служби також визначає напрями модернізації цивільної служби в умовах зміни завдань, потреб та очікувань Прем'єр-міністра. У співпраці з Національною школою публічної адміністрації ім. Президента Республіки Польща Леха Качинського Рада публічної служби поширює найкращі європейські стандарти та досвід у сфері функціонування цивільної служби. Рада публічної служби складається з 7-9 членів, яких призначає Прем'єр-міністр Польщі, крім того, з них Прем'єр-міністр Польщі призначає Голову та заступника голови Ради. Строк повноважень Ради становить – 4 роки. Слід зазначити, що голова Ради публічної служби входить до складу Ради Національної школи публічної адміністрації ім. Президента Республіки Польща Леха Качинського.

Розподіл посад держслужбовців у Польщі здійснюється шляхом розподілу їх за професійним спрямуванням. Посади державної служби класифікуються за 6 групами:

- керівні посади на державній службі;
- посади середнього рівня на державній службі;
- координаційні посади на державній службі;
- незалежні посади на державній службі;
- посади спеціалістів на державній службі;
- допоміжні посади на державній службі (рис. 2.7) [347].

Управління персоналом цивільної служби Польщі здійснюється відповідно до законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють цю діяльність.

Основні принципи управління персоналом цивільної служби полягають у забезпеченні професійного розвитку службовців, забезпеченні дотримання законодавства у сфері зайнятості та рівних можливостей, а також підвищенні ефективності роботи державних органів та установ.

Основні завдання управління персоналом цивільної служби полягають у відборі та прийомі на роботу кваліфікованих кандидатів, розвитку кадрів та їхньому професійному навчанні, підтримці мотивації співробітників, а також контролі за виконанням трудових обов'язків та оцінці їхньої ефективності. Організаційно управління персоналом цивільної служби здійснюється за допомогою спеціально уповноважених службовців та структурних підрозділів, які забезпечують здійснення всіх функцій з управління персоналом. Слід зазначити, що управління персоналом цивільної служби Польщі ґрунтується на принципах демократії, рівності та прозорості в прийнятті рішень щодо персоналу, а також на стандартах європейської практики в управлінні персоналом.

Складові модель розвитку людських ресурсів, як в Німеччині, Великобританії, так і в Польщі забезпечують високоефективне управління службовцями, що в результаті забезпечує високу ефективність виконання поставлених завдань та високу ефективність діяльності державної служби в цілому (рис. 2.7).

У Польщі вступ на цивільну службу для кожної складової корпусу цивільної служби має свої особливості. Організовує набір кандидатів до корпусу цивільної служби генеральний директор установи. Розміщується оголошення про вакансії. Порядок прийому також стосується випускників Національної школи публічної адміністрації ім. Президента Республіки Польща Леха Качинського.

Комісія відбирає не більше 5 кращих кандидатів, які відповідають необхідним вимогам і більшою мірою — додатковим вимогам. Кандидатури подаються генеральному директору установи для призначення обраного кандидата. Якщо протягом 3 місяців виникне потреба заміщення цієї ж посади повторно, розглядається інша особа з числа кандидатів. Трудові відносини з

працівником цивільної служби встановлюються на підставі трудового договору на невизначений/визначений строк.



Рис. 2.7. Модель розвитку людських ресурсів державної служби Польщі
Джерело: Власна розробка на основі [27, 176, 284]

У разі прийняття вперше — трудовий договір укладається на 12 місяців. Особи, які вперше вступають на цивільну службу, проходять підготовчу службу. Підготовча служба спрямована на теоретичну та практичну підготовку працівника для належного виконання ним посадових обов'язків. Підготовча служба триває не більше 4 місяців і закінчується не пізніше 8 місяців від початку роботи працівника іспитом. Випускники Національної школи публічної адміністрації ім. Президента Республіки Польща Леха Качинського, особи, які працюють на вищих посадах цивільної служби, особи, знання та навички яких дозволяють належно виконувати обов'язки, звільняються від підготовчої служби. Перша атестація проводиться не раніше 8 місяців з дня початку трудових відносин і не пізніше, ніж за місяць до закінчення строку, на який був укладений трудовий договір. При цьому враховується ставлення працівника до роботи, його відданість та успіхи в роботі, своєчасність виконання завдань, відносини з колегами, результати іспиту на підготовчій службі, звіт за відпрацьований період. У разі надання позитивної оцінки трудовий договір може

бути укладений на невизначений строк. У разі надання негативної оцінки трудовий договір на визначений строк може бути розірваний, а на невизначений строк не укладений [284].

Адаптація державних службовців Польщі включає такі етапи:

1. Проведення вступного навчання: нові цивільні службовці проодять вступне навчання, щоб ознайомитися з роботою та функціонуванням своєї організації, її правилами та процедурами, технічними засобами роботи, законодавством, яке регулює їхню діяльність та правилами етики.

2. Взаємодія з колегами: новий цивільний службовець зустрічається зі своїми колегами, щоб познайомитися з їхніми ролями та відповідальністю. Він також дізнається про співробітництво між різними підрозділами та структурами організації.

3. Ознайомлення зі стратегією та цілями організації: новий цивільний службовець повинен розуміти місію, стратегію та цілі організації, в якій він працює. Це допоможе йому зрозуміти важливість його власної роботи та роль, яку він грає в досягненні цілей організації.

4. Навчання: новий цивільний службовець повинен бути готовий до постійної самоосвіти та навчання, щоб розвивати свою компетентність та забезпечувати ефективність своєї роботи. Організація може надавати різноманітні курси навчання та тренінги, щоб допомогти службовцеві покращити свої навички.

5. Адаптація до корпоративної культури: новий цивільний службовець повинен адаптуватися до культури та цінностей своєї організації.

В оцінці діяльності цивільного службовця Польщі використовується система оцінки, яка базується на критеріях ефективності, результативності та відповідності до законів і нормативних актів. Система оцінки цивільних службовців в Польщі передбачає різні форми оцінки, включаючи:

- щорічні огляди роботи. Цей вид оцінки проводиться раз на рік і має на меті визначення рівня виконання цивільним службовцем своїх обов'язків, а також виявлення його потреб у додатковій підготовці та розвитку;

- атестація. Цей вид оцінки проводиться раз на певний термін (зазвичай раз на 3–5 років) і передбачає оцінку роботи цивільного службовця та його професійних здібностей. Атестація включає в себе оцінку виконання посадових обов'язків, здібності до самостійного прийняття рішень, знання законодавства та нормативно-правових актів, а також інших професійних компетенцій;
- індивідуальні розмови з начальником. Цей вид оцінки проводиться регулярно і передбачає обговорення роботи цивільного службовця з його безпосереднім начальником, виявлення його проблем та потреб у додатковій підготовці. Оцінка діяльності цивільного службовця в Польщі також може включати аналіз результатів його роботи, створення планів дій та контролю за їх виконанням. В результаті оцінки діяльності цивільного службовця можуть бути прийняті рішення щодо продовження його роботи на посаді, підвищення посадового окладу або ж звільнення [247].

Мотивація цивільних службовців Польщі включає різні аспекти, такі як фінансову стимуляцію, можливості професійного зростання та розвитку, розуміння важливості їхньої роботи та визнання їхніх досягнень. Один з головних механізмів мотивації цивільних службовців в Польщі – це система оплати праці, яка передбачає різні рівні посадових окладів залежно від рівня відповідальності та складності посади. Крім того, уряд Польщі забезпечує різні види соціальних пільг для цивільних службовців, таких як медичне страхування, пенсійні та інші види допомоги. Мотивація цивільних службовців також включає можливості професійного зростання та розвитку. Це може включати навчання на спеціальних курсах, семінарах та тренінгах, які допомагають покращувати професійні здібності та навички, а також можуть допомогти у виконанні обов'язків на більш високому рівні. Важливим елементом мотивації цивільних службовців є визнання їхніх досягнень та розуміння важливості їхньої роботи. Це може включати регулярні заохочення та подяки за виконану роботу, а також можливості брати участь у проектах, які мають велике значення для держави.

Згідно з законодавством Польщі, обов'язкова співбесіда з цивільним службовцем при його звільненні не передбачена. Однак, у деяких випадках,

наприклад, коли причиною звільнення є порушення дисципліни або закону, можуть бути проведені відповідні службові дії, включаючи службову розмову чи службове розслідування. Такі дії проводяться відповідно до внутрішніх правил та процедур кожної державної організації або Міністерства.

Корпоративна культура цивільних службовців Польщі є досить розвиненою та має свої особливості. Вона включає в себе низку цінностей, які пов'язані з відповідальністю, професійністю та добросовісністю. Цивільні службовці Польщі віддають перевагу роботі в команді та співпраці, що відображається в їхній культурі. Вони високо цінують взаємодію та взаємодопомогу між колегами, а також вміють дотримуватися дисципліни та регламентів. Однією з найважливіших складових корпоративної культури цивільних службовців Польщі є професійність. Вони ставлять високі вимоги до якості своєї роботи та вміють застосовувати свої знання та навички на практиці. Також важливою є відповідальність, оскільки цивільні службовці Польщі несуть відповідальність за свої дії та рішення. Окрім цього, цивільні службовці Польщі прагнуть до постійного розвитку та підвищення своєї кваліфікації. Вони активно залучаються до навчання та тренінгів, що дозволяє їм бути в курсі останніх тенденцій та нововведень у своїй галузі [176].

Оплата праці працівника державної служби Польщі складається з основного окладу, передбаченого за посадою, та премії за тривалу роботу на державній службі. Заробітна плата призначеного державного службовця складається з основного окладу, передбаченого для цієї посади, надбавки за тривалу роботу на державній службі та премії державної служби в залежності від займаного службового звання.

За даними служби статистики Польщі, середня заробітна плата державних службовців у 2022 році склала близько 63600 злотих на рік, середня заробітна плата по країні 62808 злотих на рік. При цьому службовці нижчого рангу державної служби мали середню заробітну плату на рівні 36120 злотих в рік, а вищого рангу – 168000 злотих в рік.

Якщо перерахувати в долари за офіційним курсом станом на 1 грудня 2022 року 1 долар за 4,48 злотих, то середня заробітна плата в рік державних службовців Польщі у 2022 р. склала:

- в загальному – 14196 долара;
- для нижчих рангів – 8062 доларів;
- для вищих рангів – 37500 доларів [262].

При цьому середня заробітна плата за рік жителів Польщі становила 14020 доларів. Варто зазначити, що середня заробітна плата цивільного службовця за рік незначно, але все ж таки перевищує рівень середньої заробітної плати в країні, що є дуже доброю мотивацією для якісного та ефективного виконання поставлених завдань та високого престижу державної служби Польщі.

2.3. Перспективи використання європейського досвіду розвитку людських ресурсів в процесі реформування публічного управління в Україні

З огляду на матеріал, представлений у підрозділі 2.2, розвинуті країни Європи використовують синергетичний підхід до розвитку людських ресурсів у публічному управлінні. Це дає можливість досягати високої ефективності та адаптованості до змін, реформ, криз та інших динамічних станів системи публічного управління. У Німеччині синергетичні засади реалізуються через комплексний підхід до управління персоналом, що включає в себе крос-функціональну співпрацю між різними рівнями управління. Система сприяє інтеграції різноманітних управлінських інструментів та підходів, враховуючи весь життєвий цикл співробітника. У Великобританії засади синергетики проявляються у гнучкості та адаптивності системи, з особливим акцентом на розвитку лідерства та сприянні ініціативі та відповідальності на всіх рівнях. Стратегічне планування та врахування потреб як співробітників, так і організації в цілому, сприяють досягненню синергії в діяльності. Польща використовує синергетичні підходи, інтегруючи традиційні методи управління з сучасними ІТ-

рішеннями для оптимізації управлінських процесів. Акцент на прозорості та інноваціях у навчанні та розвитку персоналу дозволяє забезпечити ефективний обмін знаннями та досвідом між співробітниками. Враховуючи виявлені тенденції в Україні доцільно змістити напрями управління на такі аспекти як:

- зміну підходів до управління людськими ресурсами, зокрема удосконалення системи управління ними та пошук нових дієвих механізмів підвищення її результативності та ефективності;
- професійний набір та відбір кадрів – встановлення прозорих та об'єктивних процедур відбору державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, включаючи конкурси та оцінку кандидатів за їхніми навичками та кваліфікацією;
- впровадження ефективної системи контролю за професійною етикою та забезпеченням відповідності доцільним стандартам поведінки;
- професійний розвиток – забезпечення доступу до навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на різних рівнях управління.
- використання передового досвіду у формі семінарів, тренінгів та міжнародних обмінів;
- оцінку та стимулювання – впровадження системи об'єктивної оцінки роботи державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування на основі результатів та ключових показників продуктивності;
- використання системи стимулів та нагород для мотивації високої ефективності та інновацій;
- електронне урядування та інформаційні технології – модернізацію та автоматизацію адміністративних процесів з використанням сучасних інформаційних технологій, забезпечення захисту даних та кібербезпеки у державних органах;
- прозорість та відкритість – впровадження системи публічної звітності та доступу до інформації для громадян та громадських організацій, залучення громадян до участі у процесах прийняття рішень та контролю за діяльністю владних структур;

- систему антикорупційних заходів – створення незалежних антикорупційних органів та механізмів для розслідування корупційних злочинів, впровадження системи моніторингу та звітування про антикорупційні заходи та результати.

Засвоєння цих принципів та практик з досвіду країн Європи може сприяти покращенню якості та ефективності управління людськими ресурсами в органах публічної влади в Україні. При цьому важливо враховувати особливості та контекст української системи та забезпечити політичну волю для реформування.

Варто зазначити, що публічна служба України та органи публічної влади на даний час знаходяться на стадії продовження активного реформування. Адже активне реформування державної служби почалося з 10 грудня 2015 року, коли був прийнятий Закон України «Про державну службу», який набрав чинності 1 травня 2016 року [15, 122].

Державна служба України – це організаційна структура, яка забезпечує реалізацію державної політики в Україні та забезпечує функціонування державних органів та установ, зокрема здійснює виконання законів, регулювання економіки та соціальних процесів, охорону прав та інтересів громадян, а також забезпечення національної безпеки. Вона є професійною, публічною та політично неупередженою, складається з центральних та територіальних органів, які мають свої повноваження та функції. В Україні центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах, є Національне агентство з питань державної служби (НАДС). Його очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України відповідно до законодавства про державну службу. Посада Голови НАДС належить до вищого корпусу державної служби. Координацію роботи НАДС забезпечує Міністр Кабінету Міністрів України. Таким чином українська система управління державною службою включає: Кабінет Міністрів України, НАДС, Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії, керівників державної служби, служби управління персоналом.

Особливістю української системи управління державною службою є конкурсне призначення Голови НАДС. Хоча діяльність Голови НАДС координується Міністром Кабінету Міністрів, проте керівник НАДС не підпорядкований йому, як, наприклад, у Польщі, а тому є політично нейтральним. Право проходження державної служби надається всім громадянам України незалежно від походження, соціального й майнового стану, расової та національної належності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань і місця проживання. Для її проходження вони мають одержати відповідну освіту і професійну підготовку та пройти в установленому порядку конкурсний відбір, або за іншою процедурою, передбаченою чинними законодавчими й нормативними актами.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» всі посади державних службовців поділяються на 5 груп:

– група I – посади керівника, заступників керівника державного органу, членів державного колегіального органу, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх апарату, органу влади Автономної Республіки Крим та його апарату; голови, заступників голови місцевої державної адміністрації;

– група II – посади керівників, заступників керівників самостійних структурних підрозділів державного органу, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, та його апарату, органу влади Автономної Республіки Крим та його апарату, місцевої державної адміністрації; керівників, заступників керівників державного органу, юрисдикція якого поширюється на територію однієї чи кількох адміністративно-територіальних одиниць, та його апарату;

– група III – посади керівників, заступників керівників структурних підрозділів державного органу, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, та його апарату, органу влади Автономної Республіки Крим та його апарату, місцевої державної адміністрації; керівників, заступників керівників структурних підрозділів державного органу, юрисдикція якого поширюється на територію однієї чи кількох адміністративно-територіальних одиниць, та його апарату;

– група IV – посади в державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, органи влади Автономної Республіки Крим та їх апарат, які передбачають здійснення функцій з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів та не передбачають здійснення керівних функцій;

– група V – посади в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим та їх апараті, які не передбачають здійснення керівних функцій та функцій з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів.

2. Ранги присвоюються наступним чином:

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгрупи I-1, – 1 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгруп I2, II-1, – 1, 2 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгрупи I-3, – 1, 2, 3 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгруп I-4, II-2, III-1, – 2, 3, 4 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгруп II-3, III-2, IV-1, – 3, 4, 5 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгруп II-4, III-3, IV-2, V-1, – 4, 5, 6 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгруп III-4, IV-3, V-2, – 5, 6, 7 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгрупи V-3, – 6, 7, 8 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгрупи V-4, – 7, 8, 9 ранг.

3. Ранги державним службовцям присвоює суб'єкт призначення, крім випадків, передбачених законом [122].

Президент України присвоює 1 ранг державного службовця.

Крім цього, державні службовців України поділяються за категоріями: "А", "Б" і "В" (рис. 2.9). Кожна з цих категорій має свої особливості та вимоги до кваліфікації та досвіду роботи. Зокрема, до категорії "А" відносяться посади:

- державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;
- керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;
- керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів та їх заступників;
- голів місцевих державних адміністрацій;
- керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.

Їм можуть бути присвоєні – 3, 2 або 1 ранги.

Категорія "Б" охоплює фахівців з середньою та вищою професійною освітою, які займають посади, пов'язані з виконанням виробничих, адміністративних та інших функцій у сфері державного управління. До категорії "Б" відносяться посади:

- керівників структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів України та їх заступників;
- керівників структурних підрозділів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, їх заступників, керівників територіальних органів цих державних органів та їх структурних підрозділів, їх заступників;
- заступників голів місцевих державних адміністрацій;
- керівників апаратів апеляційних та місцевих судів, керівників структурних підрозділів апаратів судів, їх заступників;
- заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.

Їм може бути присвоєний 6, 5, 4 або 3 ранг.

До категорії "В" належать фахівці з базовою та середньою професійною освітою, які виконують допоміжні та технічні роботи в сфері державного управління. Зокрема, до категорії "В" відносяться інші посади державної служби, не віднесені до категорій "А" і "Б".

Їм може бути присвоєний 9, 8, 7 або 6 ранги.

Слід зазначити, що ранги державних службовців присвоюються одночасно з призначенням на посаду державної служби, а в разі встановлення випробування – після закінчення його строку. Якщо державний службовець вперше призначається на посаду державної служби, то йому присвоюється найнижчий ранг у межах відповідної категорії посад. При цьому черговий ранг у межах відповідної категорії посад присвоюється державному службовцю через кожні три роки з урахуванням результатів оцінювання його службової діяльності. Зокрема, якщо протягом строку перебування на державній службі було застосування дисциплінарного стягнення, а також протягом шести місяців з дня мало місце отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, то черговий ранг державному службовцю не присвоюється [122].

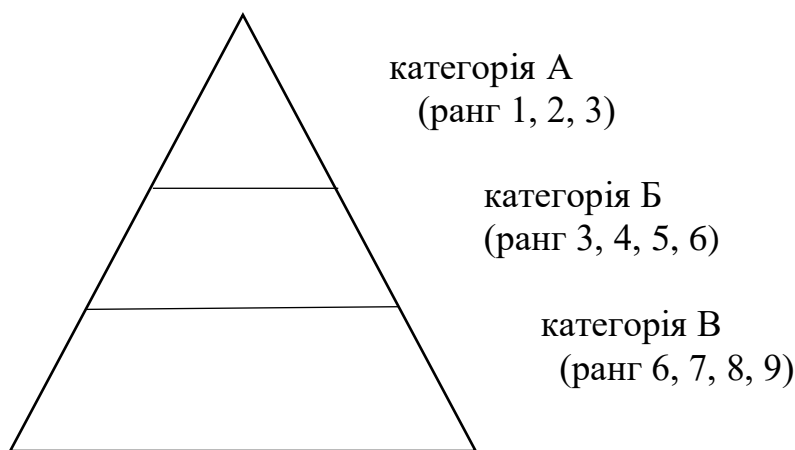


Рис. 2.8. Поділ державних службовців України.

Джерело: Власна розробка на основі [122]

Управління персоналом державної служби здійснюється на місцях відповідно до Закону України «Про державну службу» від 2015 року. Зокрема,

в кожному державному органі на різних рівнях системи державної служби функціонує служба управління персоналом. Залежно від чисельності персоналу, вона утворюється як структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань управління персоналом. Кількість працівників служби управління персоналом державного органу визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста цієї служби. Крім цього, в загальному діяльність щодо управління персоналом на державній службі координується НАДС [108, 109]. Для розширення можливостей підвищення кваліфікації та підвищення її ефективності НАДС розробив Портал управління знаннями, на якому розміщена інформація щодо можливості отримання та надання освітніх послуг у сфері професійного навчання управлінців. Зокрема, Портал надає користувачам такі можливості:

- створення та редагування інформації про орган державної влади/місьцеве самоврядування.
- перевірка та схвалення облікових записів користувачів.
- зміна статусу профілю користувачів, зокрема активація або деактивація.
- відстеження запитів на участь у навчанні.
- моніторинг досягнених результатів виконання індивідуальних програм професійного розвитку.
- відстеження потреб у професійному навчанні.
- створення адресних рекомендацій для участі у навчанні.
- створення групових запитів до провайдерів для проведення навчання.
- погодження запитів на участь у навчанні за програмами.

Таким чином, створена централізована платформа об'єднує постачальників послуг з підвищення кваліфікації державних службовців та тих, хто цих послуг потребує. Це дозволяє підвищити ефективність та якість підвищення кваліфікації, а також розширює її тематику та забезпечує доступ до оновленої інформації.

Крім цього, при НАДС створено Раду управління людськими ресурсами – постійний консультативно-дорадчий орган, до складу якого входять представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади.

Рада є важливим органом координації політики у сфері управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування [86].

Якщо говорити про управління персоналом на місцях, то воно також активно оновлюється, адже запроваджується інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах влади. Цей процес фінансується в рамках гранту Світового банку № TF0A5324 від 26 червня 2017 року щодо проєкту «Зміцнення управління державними ресурсами», що фінансується ЄС в рамках програми з реформування державного управління та державних фінансів (EURoPAF) та активно імплементується відповідно до:

– Постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах»;

– наказу НАДС від 16 січня 2021 року № 6-21 «Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 24 лютого 2021 року за № 240/35862".

Ця система переведе державну службу України в цифровий формат, оскільки містить всю необхідну інформацію щодо прийняття рішень у базових напрямках управління персоналом. Зокрема, щодо рекрутингу, оцінки, навчання, кадрового обліку та заробітної плати (рис. 2.9). Слід зазначити, що у системі немає даних щодо адаптації службовців, оскільки ця складова управління персоналом не активно застосовується в Україні. Щодо мотивації, то вказується тільки дані про вже призначені надбавки для мотивації службовців.

Станом на 1 березня 2023 року до HRMIS було приєднано 116 організацій та 25228 державних службовців, а на 1 січня 2023 року – 111 організацій та 23800 державних службовців. Тобто середня кількість приєднання до системи у місяць складає 2-3 організації та 714 державних службовців. Якщо врахувати, що загальна кількість державних службовців в Україні становить 166752 особи, то вже приєднана кількість складає 15% від загальної кількості державних службовців, а на приєднання всіх державних службовців з такою ж швидкістю необхідно буде в середньому ще 16 років, що є неприйнятним. Необхідно не

тільки дотримуватися швидкості приєднання до HRMIS, яка була до російсько–української війни, але й перевищити її. Якщо врахувати, що внесення даних в систему розпочалося 1 березня 2019 року, а на 1 серпня 2019 року було приєднано вже 82 організації та 22 тисячі державних службовців, то в середньому за місяць приєднувалося 16-17 організацій та 4-5 тисяч державних службовців [86]. Тобто підвищити швидкість приєднання цілком можливо. Звичайно, воєнний стан у країні значно сповільнює виконання поставлених завдань, проте, необхідно шукати підхід для активізації процесу. Перш за все – підвищення ефективності виконання поставлених завдань. Якщо за місяць буде приєднуватися 8 тисяч державних службовців, то для приєднання всіх державних службовців буде необхідно ще 1 рік і 5 місяців.

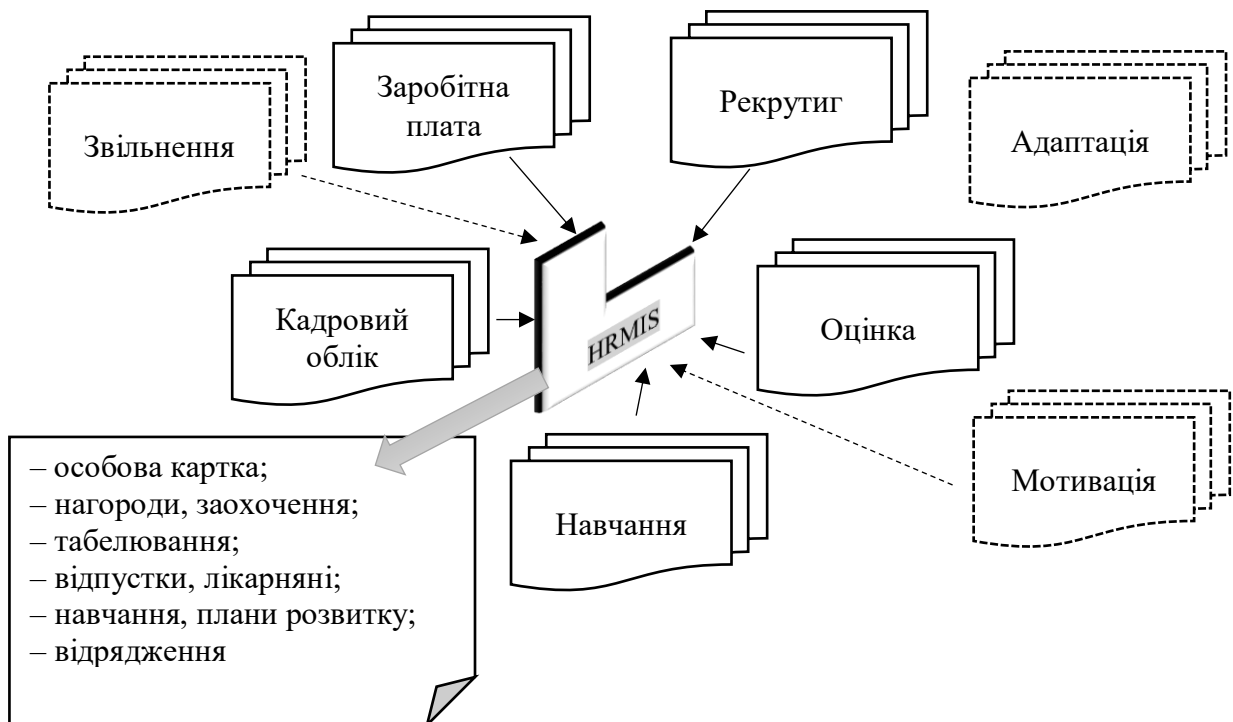


Рис. 2.9. Складові системи HRMIS, яка активно впроваджується у державній службі України

Джерело: Власна розробка на основі НАДС [86]

Складові державної служби України не повністю використовують свій потенціал, на відміну від Німеччини, Великобританії та Польщі, оскільки реформування державної служби ще активно триває (рис. 2.10). Зокрема, в системі державної служби України адаптація службовців обмежується

знайомством з колективом та посадовою інструкцією. Менторство як таке відсутнє взагалі. Це суттєво ускладнює процес залучення до повністю ефективної роботи та пролонгує в часі прийняття корпоративної культури. Мотивація державних службовців також знаходиться на недостатньому рівні в результаті низького рівня зарплат та недостатньо прозорої системи встановлення надбавок та доплат.



Рис. 2.10. Модель розвитку людських ресурсів державної служби України
Джерело: Власна розробка на основі [26, 29, 37, 86]

Процеси підвищення кваліфікації державних службовців потребують доопрацювань у напрямі можливості вивчення закордонного досвіду для ширшої категорії державних службовців, які виявляють лідерські здібності та високоефективну роботу. Співбесіда при звільненні зазвичай відсутня [154].

Державна служба України формується на конкурсній основі з урахуванням кваліфікації та особистих якостей кандидатів, і має високі вимоги до професійної майстерності та етичних стандартів поведінки службовців. Кожен державний службовець зобов'язаний дотримуватися законодавства, правил корпоративної етики, забезпечувати ефективне та відповідальне виконання своїх обов'язків, а також захищати державні інтереси [202].

Україна має детально визначену процедуру конкурсного відбору на державну

службу. Цей конкурс проводиться відповідно до наступної послідовності:

1. Прийняття рішення про оголошення конкурсу.
2. Оприлюднення оголошення про проведення конкурсу.
3. Прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі.
4. Проведення тестування та визначення результатів.
5. Розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (якщо потрібно).
6. Проведення співбесіди та визначення результатів.
7. Складання загального рейтингу кандидатів.
8. Визначення переможця (переможців) конкурсу суб'єктом призначення або керівником державної служби.
9. Оприлюднення результатів конкурсу.

Комісія з питань вищого корпусу державної служби проводить конкурс на посади державної служби категорії "А", а конкурсна комісія, утворена суб'єктом призначення у державному органі, проводить конкурс на посади державної служби категорій "Б" або "В" і складає загальний рейтинг кандидатів. Рішення про призначення на посаду державної служби безстроково приймається суб'єктом призначення або керівником державної служби, крім випадків, передбачених законодавством. В акті про призначення може бути встановлено випробування для перевірки відповідності державного службовця займаній посаді та встановлення його строку. Випробування зазвичай триває від 1 до 6 місяців.

Процедура конкурсного відбору на державну службу в Україні детально регламентована і має на меті забезпечити відбір найкваліфікованіших кандидатів. В результаті конкурсу визначаються переможці, які мають найбільшу загальну кількість балів та відповідають вимогам для зайняття посади державної служби. Цей процес сприяє забезпеченню професіоналізму, ефективності та відповідальності державних службовців, що в свою чергу сприяє ефективному функціонуванню державної системи та захисту державних інтересів.

Згідно зі статтею 44 Закону України "Про державну службу", державні службовці щороку підлягають оцінюванню результатів своєї службової діяльності

з метою визначення якості виконання завдань, а також для прийняття рішення щодо преміювання та планування кар'єри. Оцінювання результатів державних службовців категорій "Б" і "В" проводиться їх безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу. Оцінювання результатів державних службовців категорії "А" здійснюється суб'єктом призначення [122].

Оцінювання результатів службової діяльності здійснюється на основі показників результативності, ефективності та якості, які визначені з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, дотримання ним етичних правил та законодавства щодо запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, зазначених у контракті про проходження державної служби (якщо такий контракт укладено). Згідно з Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640, завдання та ключові показники мають відображати кінцевий результат, досягнення якого спрямовано на службову діяльність державних службовців, і вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні.

В Україні розроблені Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців категорій "Б" і "В". Ці рекомендації були затверджені наказом Національної академії державного управління при Президентові України від 20 листопада 2020 року № 217-20. Вони спрямовані на зрозуміле і чітке проведення процедури оцінювання. Зокрема, рекомендації передбачають, що завдання та ключові показники державних службовців мають бути визначені з урахуванням стратегічних документів на державному або регіональному рівні, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про відповідний структурний підрозділ та посадовій інструкції [86].

На практиці для оцінювання зазвичай визначається від 3 до 5 завдань. Після проведення оцінювання результатів службової діяльності державному службовцеві виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка, яка має бути обґрунтована. Завдання та ключові показники для наступного року визначаються

у грудні перед звітним роком, а звітування проводиться у жовтні наступного року.

У випадку отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, такий державний службовець звільняється із служби, а також розривається контракт про проходження державної служби (якщо такий контракт був укладений).

Завдання та ключові показники для державного службовця на поточний рік визначаються в різних строках залежно від ситуації:

У разі призначення (переведення) на посаду державної служби або повернення на роботу після відсутності на службі (наприклад, у зв'язку з призовом, проходженням спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді або відстороненням від виконання посадових обов'язків) завдання і ключові показники мають бути визначені протягом десяти робочих днів після такого призначення (переведення) або повернення на роботу.

У разі проведення повторного оцінювання завдання і ключові показники повинні бути визначені протягом п'яти робочих днів після завершення цього оцінювання (за винятком випадку отримання негативної оцінки за результатами повторного оцінювання).

Якщо визначення завдань і ключових показників для державного службовця (крім державного секретаря міністерства) неможливе у встановлені строки через тимчасову непрацездатність, відпустку або професійне навчання, вони мають бути визначені протягом п'яти робочих днів після повернення на роботу або початку виконання посадових обов'язків у разі відсторонення від виконання посадових обов'язків. Якщо вихід на роботу або початок виконання посадових обов'язків настає у жовтні – грудні поточного року, завдання і ключові показники на поточний рік не визначаються.

Мотивація державних службовців України залежна від різних факторів, таких як оплата праці, можливості для професійного зростання, розуміння значимості їхньої роботи та соціального статусу, який вони мають в суспільстві. Оскільки середня заробітна плата державного службовця в Україні не є високою, а державні службовці найнижчих рангів отримують заробітну плату співмірну з мінімальною заробітною платою в Україні, соціальний статус державної служби

не є високим, а надбавки встановлюють не прозоро, то мотивація у системі є дуже низькою. Проте вже наприкінці 2022 року Кабінет Міністрів України анонсував скорочення державної служби до показника 64 тисячі осіб, що дозволить збільшити розмір їх заробітної плати та підвищити престиж професії. Чи це доцільно? Оптимальний показник кількості державних службовців буде розраховано у третьому розділі роботи за методом Масгрейва.

Наразі ж можна стверджувати, що в Україні здійснюються кроки для покращення мотивації державних службовців. Адже, крім цього 22 листопада 2022 р. на черговому засіданні Уряд схвалив проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад». Відповідно до цього буде реалізовано:

1. Впровадження прозорої системи оплати праці на основі класифікації посад передбачає, що оплата праці державних службовців буде враховувати кваліфікацію, досвід, важливість і складність роботи на посаді, ступінь відповідальності, а також результативність, ефективність та якість виконання посадових обов'язків.

2. Для чіткого розмежування заробітної плати вводиться основна та додаткова частини. Основна частина (не менше 70% на індивідуальному рівні) включає фіксовану виплату, основну винагороду, надбавку за вислугу років, надбавку за ранг та допомогу до щорічної відпустки. Оклад (грейд) визначається на основі класифікації посад державної служби згідно з Каталогом типових посад. Додаткова частина (не більше 30% на індивідуальному рівні) залежить від особистого внеску в загальний результат роботи органу і включає місячну або квартальну премії, компенсації за додаткове навантаження та за вакантну посаду.

3. Застосовуються обмеження стимулюючих виплат. Премія за щорічне оцінювання не може перевищувати розмір посадового окладу. Місячна премія державного службовця обмежена 30% розміру його посадового окладу, а квартальна – 90% розміру посадового окладу.

4. Встановлюється максимальний розмір надбавки за вислугу років, який становить 30% від підвищеного посадового окладу.

Згідно з положеннями законопроекту, запровадження нової системи оплати праці державних службовців планується з 1 січня 2024 року. Проте, для державних службовців державних органів, діяльність яких регулюється спеціальними законами, введення нової системи оплати праці заплановане на 1 січня 2025 року.

Для державних службовців в Україні передбачається обов'язкове підвищення кваліфікації згідно із Законом "Про державну службу". Згідно з цим законом, державні службовці повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію та проходити атестацію для підтвердження своєї відповідності посаді. Залежно від потреби, підвищення кваліфікації може проводитись більш часто у зв'язку зі змінами у законодавстві та впровадженням нових методик та технологій у сфері державної служби. Державні службовці також можуть самостійно визначати необхідність підвищення кваліфікації та брати участь у відповідних тренінгах, курсах та семінарах за свій рахунок або за рахунок держави [122]. Метою підвищення кваліфікації державних службовців є забезпечення їхньої професійної компетентності та ефективності у виконанні посадових обов'язків. Це дозволяє державним службовцям отримувати нові знання та навички, ознайомлюватися зі змінами в законодавстві та вдосконалювати свої професійні навички.

Для підвищення кваліфікації державних службовців в Україні можуть використовуватись освітні заклади, установи та організації, які мають право надавати освітні послуги, незалежно від їх форми власності. Програми підвищення кваліфікації поділяються за тривалістю та інтенсивністю на професійні (сертифікатні) програми обсягом не менше 2 кредитів ЄКТС та короткострокові програми обсягом 0,2 – 1 кредит ЄКТС.

Програми підвищення кваліфікації поділяються за змістом на загальні та спеціальні. Загальні програми охоплюють питання загального державного управління, місцевого самоврядування, запобігання корупції, змін у законодавстві про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, рівних прав та можливостей для жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння офіційною

мовою Ради Європи та державною мовою, а також інші питання, визначені державними, регіональними та місцевими програмами та стратегіями. Спеціальні програми охоплюють питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого державного органу чи органу місцевого самоврядування.

Після успішного завершення професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації видається сертифікат, який підтверджує підвищення кваліфікації. З короткостроковими програмами також видаються відповідні документи, які підтверджують підвищення кваліфікації. За результатами підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) програмами, а також успішним їх виконанням, державним службовцям видається сертифікат про підвищення кваліфікації. Щодо короткострокових програм, також видається відповідний документ, який підтверджує підвищення кваліфікації [122].

Ці програми спрямовані на покращення професійних навичок та знань державних службовців, забезпечення їхньої ефективності та відповідності сучасним вимогам у сфері державної служби. Вони допомагають підвищити якість та результативність виконання посадових обов'язків, а також сприяють розвитку професійної кар'єри державних службовців.

Запровадження таких програм підвищення кваліфікації має на меті забезпечення високого професійного рівня державних службовців, їхньої компетентності та здатності ефективно виконувати свої обов'язки. Це сприяє покращенню якості державного управління та розвитку країни в цілому.

Співбесіда при звільненні державного службовця зазвичай не проводиться, проте таку практику необхідно обов'язково ввести для підвищення іміджу державної служби.

Корпоративна культура державних службовців в Україні є досить розмаїтою і залежить від конкретної організації та її керівництва. Проте, вона потребує удосконалення та осучаснення [160]. В загальному можна виділити деякі загальні риси корпоративної культури державних службовців в Україні:

1. Формальність та ієрархічність – державна служба в Україні є досить формальною і ієрархічною організацією, що вимагає від службовців

дотримуватися певних правил та процедур, а також поважати ієрархію в організації.

2. Підкреслення відповідальності – державні службовці в Україні зазвичай підкреслюють свою відповідальність за виконання завдань та зобов'язань перед державою та громадянами.

3. Корпоративний дух – державні службовці в Україні прагнуть створювати сприятливу атмосферу співпраці та підтримки між колегами, що сприяє досягненню спільних цілей та завдань.

4. Стриманість та обережність у поведінці – державні службовці в Україні зазвичай дотримуються досить стриманої та офіційної поведінки, що пов'язано зі специфікою їх професійної діяльності та відповідністю вимогам етики державної служби.

5. Професіоналізм та розвиток – державні службовці в Україні прагнуть професійно зростати та покращувати свої навички та знання, що сприяє підвищенню ефективності роботи та якості надання послуг громадянам.

Наразі заробітна плата державного службовця складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;
- 3) надбавки за ранг державного службовця;
- 4) премії (у разі встановлення).

З метою встановлення розмірів посадових окладів державні органи поділяються на 5 рівнів.

За даними Державної служби статистики України середня заробітна плата державних службовців України у 2022 році склала 272640 гривень на рік, середня заробітна плата по країні 181392 гривні на рік. При цьому службовці нижчого рангу державної служби мали середню заробітну плату на рівні 61200 гривень в рік, а вищого рангу – 478800 гривень в рік при мінімальній заробітній платі в країні за рік 78000 гривень [140].

Якщо перерахувати в долари за офіційним курсом станом на 1 грудня 2022 року 40,4 гривні за 1 долар то середня заробітна плата в рік державних службовців України у 2022 р. склала:

- в загальному – 6749 доларів;
- для нижчих рангів – 1515 доларів;
- для вищих рангів – 11851 доларів [393].

При цьому середня заробітна плата за рік жителів України становила 4490 доларів при мінімальному рівні заробітної плати 1931 долар. Слід зазначити, що середня річна заробітна плата державних службовців в Україні є вищою, ніж середня по країні на 33%, що є дуже високим показником, проте зважаючи на рівень цін, вона є недостатньою для забезпечення достойного життя, а тому потребує підвищення. Особливо потребують підвищення оплати праці державні службовці нижчих рівнів, оскільки рівень їх заробітної плати є меншим за мінімальний рівень зарплати в країні на 22%.

Висновки до розділу II

1. В результаті проведеного порівняльного аналізу основ функціонування органів публічної влади розвинутих країн Європи та України для розробки результативної моделі розвитку людських ресурсів визначено засади та принципи, а також розглянуто моделі функціонування публічних органів влади в Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні. Крім цього, здійснено порівняння моделей функціонування державних органів влади в цих країнах. Оскільки Німеччина є федеративною парламентською республікою, основними принципами функціонування є федералізм, парламентаризм та судова незалежність. Великобританія є конституційною монархією з парламентською системою та діючою системою «комон ло» (common law), як джерела права. Польща є парламентською республікою з президентськими повноваженнями, основними принципами якої є парламентаризм з президентськими повноваженнями та судова незалежність. Україна є парламентсько-президентською республікою, основними принципами якої є парламентаризм з президентськими повноваженнями, розділення влади та судова незалежність. У Німеччині та Великобританії домінують парламентські системи, де виконавча влада зосереджена в руках уряду, який формується на основі більшості в

парламенті. У Польщі та Україні моделі комбінують парламентаризм з президентськими повноваженнями, що передбачає відокремлення президентської влади від парламенту.

2. Обґрунтовано, що поняття «державна служба» та «державний службовець», а також моделі державної служби в цих країнах різняться між собою, так само, як різниться поділ на ранги та рівні в кар'єрній ієрархії державної служби та умови просування кар'єрною драбиною. Спільним для державної служби цих держав є наявність суворо–прописаних вимог до рівня освіти та посадових обов'язків державних службовців у відповідних законодавчих документах. Встановлено, що в системах управління людськими ресурсами публічної служби Німеччини, Великобританії та Польщі закладені синергетичні засади, які спрямовані на ефективність і адаптивність. В Німеччині ключовими є комплексність і крос-функціональна співпраця, у Великобританії – гнучкість, адаптивність і розвиток лідерства, а в Польщі – інтеграція традиційних методів з ІТ-рішеннями для оптимізації процесів. Ці підходи забезпечують взаємодію різних елементів системи, підвищуючи їх загальну ефективність та результативність.

3. Встановлені статусні та компетенційні характеристики публічних службовців в частині синергетичного ефекту їх компетентностей та службового зростання. Так, проаналізовано розвиток державних службовців на службі у Німеччині, який називають «beamte», вони мають особливий статус, приймають присягу «щодо служби і вірності», здійснюють важливі державні функції, забезпечуючи безпеку держави і суспільства, працюючи у виконавчій гілці влади. У Великобританії державних службовців називають «civil servants» і до них відносяться працівники міністерств (департаментів) і центральних відомств, які отримують заробітну плату з коштів, виділених парламентом. Поділ на ранги державних службовців Великобританії виглядає наступним чином: вищий (SCS); 6 та 7 класи (G6&7); старший керівник / вищий керівник (EO / NEO); виконавчий директор (EO); адміністративний службовець / адміністративний асистент (AO/AA). У Польщі державних службовців називають «urzędnik służby cywilnej». Державними службовцями вважаються особи, які працюють на

посадах у державних органах влади, а також у місцевих органах самоврядування, виконуючи відповідні адміністративні та управлінські функції. Поділ на ранги державних службовців Польщі виглядає наступним чином: керівники, працюючі на підставі призначення (керівники); працюючі на підставі призначення (посади середнього рівня, координаційні та незалежні, спеціалістів); працюючі за трудовим договором (допоміжні посади підготовчої служби). Державними службовцями в Україні вважаються особи, які займають посади у державних органах влади, виконуючи адміністративні, управлінські та організаційні функції. Поділ на ранги державних службовців України виглядає наступним чином: категорія А (ранг 1, 2, 3); категорія Б (ранг 3, 4, 5, 6); категорія В (ранг 6, 7, 8, 9).

4. Розвиток людських ресурсів в органах публічної влади в Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні має як спільні, так і відмінні риси. Перевагами розвитку людських ресурсів у Німеччині є: професійний державний апарат з кар'єрними можливостями, строга вертикальна ієрархія, навчання та розвиток персоналу, включаючи програми підготовки та підвищення кваліфікації; у Великобританії – можливості для швидкого кар'єрного зростання, висока ступінь незалежності в роботі з персоналом, закладена культура підвищення кваліфікації та розвитку персоналу; у Польщі – комбінація кар'єрного та контрактного найму державних службовців, ієрархічна структура управління персоналом, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації. Особливостями моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні аналізованих міжнародних органів влади є: перехід від контрактної системи до кар'єрної системи державної служби, ієрархічна структура управління персоналом, реформування системи навчання та підвищення кваліфікації в рамках державної служби.

5. Спільні риси моделей розвитку людських ресурсів в зазначених чотирьох країнах включають: важливість кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації, ієрархічні структури управління персоналом, проведення щорічної оцінки результатів діяльності персоналу. У Німеччині, Великобританії та Польщі достатня увага приділяється адаптації персоналу та розвитку як твердих

навичок, так і м'яких навичок. Відмінними рисами є те, що у Німеччині та Великобританії більш розвинені та стабілізовані системи кар'єрного розвитку для державних службовців, тоді як в Польщі та Україні спостерігається комбінація кар'єрного та контрактного найму з переходом до кар'єрної системи. У Великобританії державні службовці мають більшу ступінь незалежності та гнучкості в управлінні персоналом, в той час як в інших країнах дотримуються більш ієрархічної структури. Реформи та розвиток системи управління персоналом у державних органах влади в Україні ще тривають, а в Німеччині, Великобританії та Польщі системи більш стабільні та розвинені. Крім цього, в Німеччині, Великобританії та Польщі широко застосовуються електронні системи для управління персоналом, що значно пришвидшує та полегшує роботу у цьому напрямку.

6. Встановлено особливості використання досвіду розвинутих країн Європі в процесі реформування публічного управління в Україні та виявлено, що основним напрямком серед всіх можливих для забезпечення високого рівня результативності та ефективності виконання поставлених завдань органами публічної влади є удосконалення розвитку людських ресурсів. Україні, як державі, що розвивається, в організації роботи з людськими ресурсами на державній службі та в органах місцевого самоврядування доцільно запозичити приклад з моделі Польщі, але з врахуванням позитивних особливостей Німеччини та Великобританії в частині адаптації персоналу та мотиваційної системи.

7. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 2, викладені в опублікованих працях (Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., 2021; Подольчак Н.Ю., Цигилик Н.В., 2022; Цигилик Н.В., 2023; Цигилик Н.В., 2023)

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ СИНЕРГЕТИКИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Для вивчення та обґрунтування парадигми застосування синергетики до розвитку людських ресурсів у публічному управлінні необхідним видається обґрунтувати методичні підходи синергетики, розглянути їх особливості, змістове наповнення, можливість їх застосування. Основна мета цього розділу дисертації полягає у систематизації методичних підходів синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні через: формування гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні на синергетичних засадах; використання інструментарію дизайну мислення в публічному управлінні для визначення синергетичних засад розвитку людських ресурсів; оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні за синергетичним підходом на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців у розрізі міжнародних та вітчизняних аспектів.

Одним із завдань у цьому розділі є аналіз інструментів розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, у тому числі через розрахунок оптимальної кількості державних службовців та співставлення отриманої цифри з анонсованою Кабінетом Міністрів України величиною. Метою є розробка настільки результативних та ефективних методичних підходів синергетики, які б з однієї сторони значно підвищили результативність виконання поставлених завдань, а з іншого – додатково змогли наблизити державну службу України до європейських норм, а, отже, пришвидшили завершення її реформування та поступ до Європейського Союзу.

Адже ще у 2022 році Кабінет Міністрів України анонсував зменшення загальної кількості державних службовців до 64 тисяч з метою можливості отримання джерела збільшення заробітної плати державним службовцям всіх рівнів та підвищення престижу професії. За даними Національного агентства з питань державної служби на цей час кількість державних службовців становила

168,2 тис. осіб при наявності 32,8 тис. вакантних посад – таке зменшення чисельності спричинить звільнення кожного другого-третього державного службовця. Зокрема, планується зменшити кількість Міністрів з 20 до 12, міністерства об'єднують, а деякі – ліквідують [58]. Крім цього, зменшиться кількість працюючих у Пенсійному фонді, Податковій службі та Держстаті. Для того, щоб державна служба і надалі виконувала поставлені перед нею завдання передбачається значно підвищити її ефективність, що разом із цифровізацією забезпечить значний поступ у досягненні європейських стандартів. Проблема оптимізації кількості державних службовців в Україні на сьогоднішній день має складний та багатовимірний характер, і вимагає ретельного аналізу різних факторів, які впливають на кількість та якість державної служби. Найбільш вагомим з них є запроваджений воєнний стан, активні бойові дії, міграція населення, економічна ситуація в країні, рівень розвитку інформаційних технологій, динаміка демографічних показників, технічний та організаційний рівень роботи державних органів, кадрова політика, ТН та МН державних службовців.

Іншим методичним підходом синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні виокремлено формування гендерної рівності в оплаті праці та в кількісному складі службовців, як одної з 17 цілей сталого розвитку, яка затверджена ООН до 2030 року для забезпечення досягнення кращого майбутнього. Гендерна рівність в оплаті праці, на жаль, на сьогоднішній день так і не досягнута в провідних країнах Європи, хоча вони є розвинутими країнами з високим рівнем ВВП [264]. Ще гірша ситуація з гендерної рівністю, зокрема, в кількісному складі службовців та в оплаті їх праці в країнах, які розвиваються, однією з яких є Україна. Саме тому при розробці методу синергетики розвитку людських ресурсів важливо закласти кроки для її досягнення.

Методичні підходи за своєю суттю це сукупність прийомів синергетики, що застосовуються до розвитку людських ресурсів у публічному управлінні. Зокрема, обґрунтовано доцільність використати статистичний аналіз, критичний аналіз, метод наукового синтезу, метод Делфі, факторний аналіз та дизайн мислення за стенфордською моделлю. Статистичний аналіз існуючих даних,

одержаних з відкритих літературних та статистичних джерел застосовувався для аналізу поточної ситуації у 2015-2022 рр. Порівняння проводилося щодо Німеччини, Великобританії, Польщі та України, виходячи з підходів, які детально були описані у розділі 2. Критичний аналіз наукових та нормативно-правових джерел застосовувався для виявлення проблем та недоліків в попередніх дослідженнях, який разом з методом наукового синтезу дозволив вибрати необхідні дані для створення підґрунття застосування методу Делфі. Метод наукового синтезу застосовувався для об'єднання, аналізу та інтерпретації даних з різних наукових та нормативно-правових джерел та статистичних даних з метою розробки нових знань, гіпотез та теорій. Метод Делфі – це метод прогнозування, який був використаний для отримання консенсусу експертів щодо вибору ефективних способів досягнення гендерної рівності у Великобританії, Німеччини, Польщі та України. Це забезпечує високу достовірність отриманого результату. В якості експертів було обрано спеціалістів з вищих навчальних закладів в області публічного управління та адміністрування, соціології та психології:

- 6 професорів, докторів наук;
- 6 доцентів, кандидатів наук.

Ступінь ефективності запропонованих способів досягнення гендерної рівності в оплаті праці державних службовців країн було запропоновано оцінити за шкалою від 0 до 1: 0 – не ефективний, 1 – високоефективний. Для отримання фінішних результатів думки експертів було використано метод середнього арифметичного з врахуванням вагового коефіцієнта. Зокрема, для доктора наук – 2, для кандидата наук – 1. Після узагальнення відповідей експертів таблиця надсилалася експертам для повторного перегляду і уточнення 5 разів. При цьому ступінь одностійності експертів був абсолютно прийнятним, оскільки коефіцієнт варіації становив 3. Таким чином було досягнуто консенсусу та повна збіжність висловлених думок, а також різнобічність оцінки [157].

Крім цього, був застосований факторний аналіз за лінійно-стандартизованою моделлю з некорельованими залишками і взаємно-ортогональними факторами, за якою проведено оцінку елементів коваріаційної

матриці. При аналізі факторного навантаження був встановлений такий ступінь впливу показників: до 0,5 – слабкий, від 0,5 до 0,7 – середній, більше 0,7 – сильний. Дизайн мислення проводився з використанням стенфордської моделі з огляду на її широке використання європейськими та американськими вченими завдяки простоті, результативності та швидкості методу.

3.1. Формування гендерної рівності в контексті розвитку людських ресурсів в публічному управлінні на синергетичних засадах

Проблематика досягнення гендерної рівності у сфері розвитку людських ресурсів в публічному управлінні України залишається ключовим завданням, оскільки є важливим аспектом професіоналізації загалом людських ресурсів. Ось кілька аргументів, що підкреслюють необхідність розробки інструментарію у даному напрямку:

- забезпечення якісних публічних послуг – кваліфікований та мотивований персонал може забезпечити якісне надання публічних послуг громадянам і бізнесу, що сприяє покращенню життя і підтримці економічного розвитку;

- впровадження сучасних методів та технологій – краще підготовлений персонал більш готовий до впровадження інновацій та сучасних методів управління, що може покращити ефективність публічного сектору;

- справедливий доступ до можливостей – гендерна рівність забезпечує, що жінки та чоловіки мають однаковий доступ до публічних посад, освіти, навчання та професійного розвитку;

- різноманітність та інклюзивність – уряд повинен відображати різноманітність суспільства, і рівний доступ до владних посад сприяє більш інклюзивному управлінню та прийняттю кращих рішень;

- збалансованіша робоча атмосфера – забезпечення гендерної рівності сприяє створенню робочого оточення, в якому всі співробітники можуть досягати свого потенціалу;

– креативність та інновації – різноманітність в командах може сприяти кращому прийняттю рішень та стимулювати креативність та інновації;

– дотримання міжнародних стандартів – Україна зобов'язана дотримуватися міжнародних стандартів гендерної рівності, і це важливо для її міжнародного іміджу;

– міжнародна співпраця – підтримка гендерної рівності може сприяти співпраці з іншими країнами та міжнародними організаціями у сфері публічного управління [158].

Формування гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні на синергетичних засадах має сприяти покращенню якості управління, забезпеченню соціальної справедливості і підвищенню конкурентоспроможності України в світі. Досягнення гендерної рівності є критичним питанням для досягнення 17 цілей сталого розвитку, оскільки це сприяє економічному, соціальному та екологічному благополуччю суспільства в цілому. Особливо важливим є досягнення гендерної рівності в питаннях оплати праці. По-перше, нерівність у оплаті праці між чоловіками та жінками є формою дискримінації за статевою ознакою. Це порушує основні принципи прав людини та рівності, а також перешкоджає досягненню гендерної рівності. Якщо жінки отримують меншу зарплату за ту саму роботу, то вони мають менше можливостей для розвитку кар'єри, менше грошей на догляд за сім'єю та менше можливостей для економічної самостійності. По-друге, гендерна нерівність у оплаті праці має економічні наслідки. Нерівна оплата праці призводить до того, що жінки мають менше грошей для витрат на свої потреби, а також менше можливостей для інвестування в свій бізнес чи розвиток кар'єри. Це може призвести до бідності, відсутності фінансової стійкості та незалежності у жінок. По-третє, досягнення гендерної рівності в оплаті праці є ключовим елементом сталого економічного розвитку. Зменшення гендерної нерівності у оплаті праці допомагає забезпечити більш справедливу, продуктивну та конкурентоспроможну робочу силу, що є важливим для забезпечення економічного зростання та підвищення життєвого рівня людей. Оскільки ефективність роботи публічних службовців безпосередньо впливає на

ефективність публічної служби загалом, а отже, на ефективну діяльність держави, то досягнення гендерної рівності в оплаті праці публічних службовців є надважливою задачею до 2030 року.

Використовуючи статистичні дані з Global Gender Gap report з 2016 до 2022 року включно було сформовано таблицю 3.1.

Таблиця 3.1.

Показники Gender Pay Gap Німеччини, Великобританії, Польщі та України у 2015-2021 рр.

Рік	Показник Gender Pay Gap			
	Німеччина	Великобританія	Польща	Україна
2015	0,776	0,760	0,732	0,678
2016	0,779	0,776	0,744	0,694
2017	0,810	0,775	0,722	0,677
2018	0,771	0,787	0,691	0,707
2019	0,789	0,776	0,669	0,676
2020	0,796	0,763	0,713	0,714
2021	0,801	0,780	0,709	0,707

Джерело: Власна розробка на підставі Global Gender Gap report [241]

Таблиця 3.2.

Показники місця, яке займають Німеччина, Великобританія, Польща та Україна за Gender Pay Gap у 2015-2021 рр. зі 156 країн світу

Рік	Показник Gender Pay Gap			
	Німеччина	Великобританія	Польща	Україна
2015	11	18	47	71
2016	13	12	50	80
2017	12	15	50	76
2018	14	13	39	86
2019	11	21	38	80
2020	11	23	75	74
2021	10	22	77	81

Джерело: Власна розробка на підставі Global Gender Gap report [241]

Чим ближчий показник Gender Pay Gap (GPG) до 1, тим країна є ближчою до досягнення гендерної рівності в оплаті праці. У таблиці 3.1 представлені дані, які вказують на те, яке місце займає країна за GPG у відповідному році з поміж 156 країн світу.

Дані таблиць 3.1-3.2 презентують, що за період з 2015 до 2022 р. Німеччина покращила показник GPG на 0,025 і піднялася на 10 місце в рейтингу серед 156 країн світу. В цей же час Великобританія покращила показник GPG на 0,08 і була в рейтингу 22, Україна покращила показник GPG на 0,029 і зайняла 81 місце. На противагу цим країнам, Польща за цей же період погіршила свій показник на 0,023 і опустилася з 47 аж на 77 місце у світовому рейтингу. Не стабільне покращення GPG спостерігалось і в Україні. Найкращим за аналізований період показник GPG був у 2015 році, а найгіршим – у 2018 році. У Великобританії покращення GPG також було не стабільним. Найкращий показник був у 2016 р., а найгірший – у 2020 р. З усіх країн, що аналізувалися, тільки Німеччині вдалося зберегти відносну стабільність покращення GPG з 2018 до 2021 р., проте, слід зазначити, що саме у 2018 р. він досяг свого найнижчого значення. Найкращий показник GPG Німеччини припадає на 2021 р. і становить 0,801, що відповідає 10 місцю в загальному рейтингу країн [241]. Зміна рівності в оплаті праці у Великобританії, Німеччині, Польщі та Україні залежить від багатьох факторів, включаючи законодавство, культуру, економічні тенденції та соціальні зміни [390, 391].

На рис. 3.1 представлено зміну кількості жінок–державних службовців у Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні у 2015-2021 рр., при цьому кількість жінок–державних службовців за період з 2015 року до 2021 р. у Німеччині – збільшилася на – 3,4% , у Великобританії – збільшилася на 0,5%, у Польщі – збільшилася на 2,1%, а для України – зменшилася на 0,4%. Доцільно зазначити, що ці значення є усередненими для всіх категорій посад, тому складається враження, що на публічній службі є більше жінок, ніж чоловіків. В жодній з країн не досягнуто паритету. Проте, при цьому, якщо дивитися розподіл кількості жінок та чоловіків – публічних службовців з рангами, то чітко видно, що в усіх країнах кількість жінок – публічних службовців зменшується з

підвищенню рангу (рис. 3.3 – 3.6). Найкраща ситуація в 2021 р. була у Великобританії, де було зафіксовано найбільшу кількість публічних службовців-жінок на вищому рівні посад – 47,3%, порівняно з іншими країнами, які досліджуються. Відповідно, для більших рангів передбачена вища оплата праці, а якщо зважити, що при оплаті праці існує різниця між розмірами оплат праці чоловіків та жінок, то наочно видно, що ця ситуація потребує термінового виправлення.

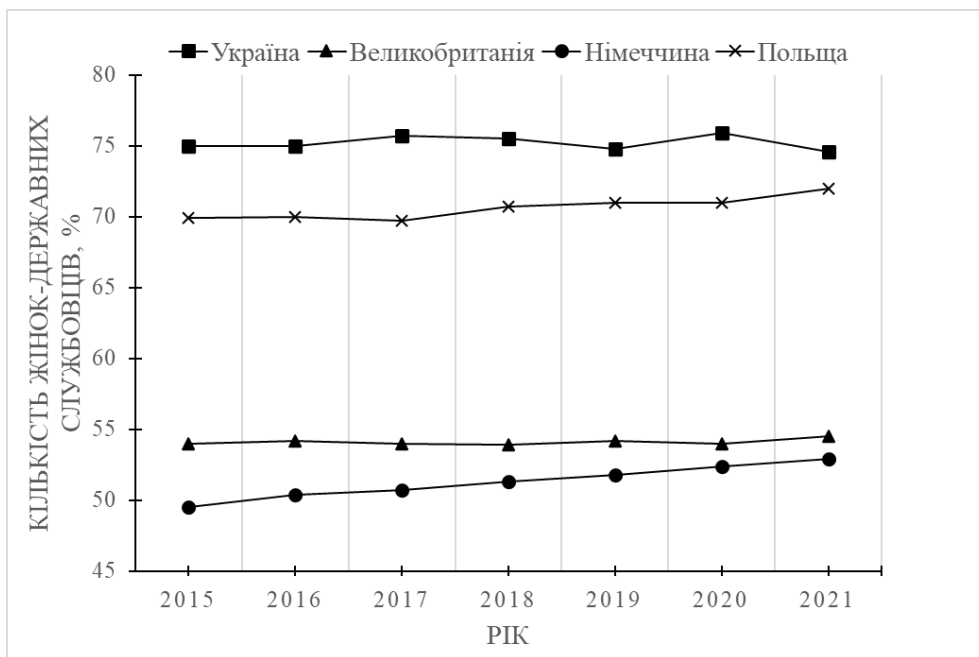


Рис. 3.2. Зміна кількості жінок-державних службовців у Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні у 2015–2021 рр.

Джерело: Власна розробка на основі даних Державних служб статистики Німеччини, Великобританії, Польщі а також Національного агенства з питань державної служби України [87, 140, 189, 262, 263, 264, 319, 347, 393, 394]

У Німеччині кількість жінок, які працювали на вищому рівні державної служби зменшилася з 27,1 до 26,4% (рис. 3.3). Кількість жінок, які працювали на підвищеному рівні державної служби також зменшилася з 69,1 до 68%. При цьому кількість жінок, які працювали на середньому та нижньому рівні також зменшилася з 36,6 до 35% та з 18,3 до 17,7% відповідно. Таке зменшення пов'язане із негативним впливом Covid-19 на кількісний склад жінок та є негативним

явищем, яке потребує активного виправлення. Якщо зважити, що загальна кількість державних службовців Німеччини за цей період зросла на 31525 осіб, то можна говорити, що протидія негативному впливу Covid-19 на досягнення гендерної рівності у Німеччині не було ефективним.

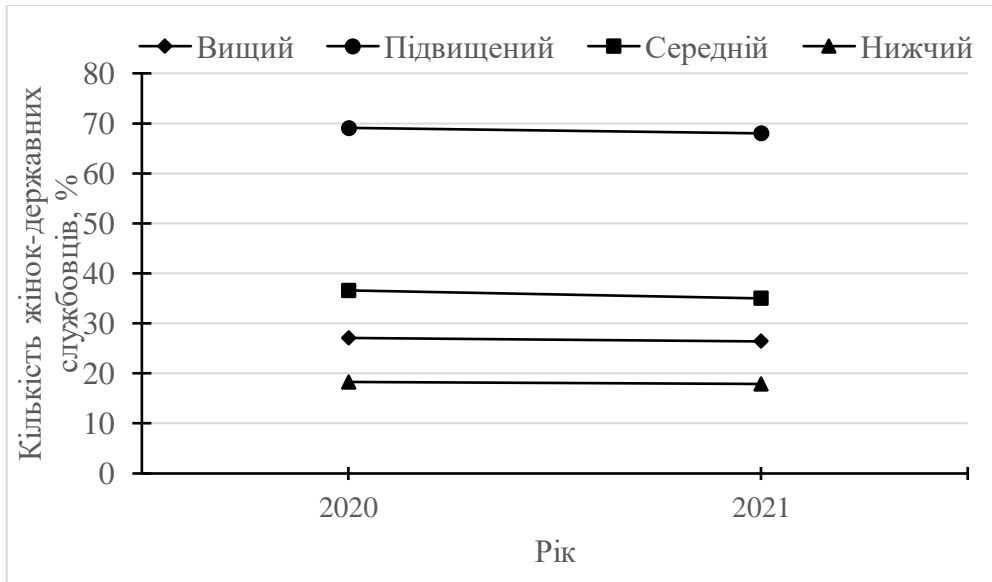


Рис. 3.3. Зміна кількості жінок-державних службовців відповідно до розподілу за рівнями державної служби у Німеччині у 2020-2021 рр.

Джерело: Власна розробка на основі даних Державної служби статистики Німеччини [263]

У Великобританії кількість жінок, які працювали на вищому рівні державної служби збільшилася з 45,2 до 47,3% (рис. 3.4), кількість жінок, які працювали на рівні 6 та 7 класів державної служби збільшилася з 46,5 до 47%, кількість жінок – державних службовців старших керівників та керівників збільшилася з 50,7 до 51,1%. Це є дуже позитивно для досягнення гендерної рівності як серед державних службовців, так і в загальному для Великобританії. Можна з впевненістю сказати, що заходи, які здійснюються в межах управління людськими ресурсами для досягнення гендерної рівності є абсолютно вірними.

Покращення рівня Gender Pay Gap у Німеччині перш за все завдячує змінам у законодавстві. Зокрема, одним із ключових факторів був прийнятий у 2017 році закон про рівність оплати праці. Згідно з цим законом, компанії та організації з більш ніж 200 співробітників зобов'язані публікувати інформацію

про заробітну плату своїх працівників та допускати внутрішні аудити, які виявляють несправедливості в оплаті праці. Крім того, у Німеччині забезпечується більш гнучкий робочий графік та високі стандарти відпусток, що стимулює більшу участь жінок на ринку праці. У 2015 році Німеччина прийняла закон, який встановлює квоту на керівні посади для жінок у підприємствах з більш ніж 500 працівників. Згідно з цим законом, керівництво компанії має складатися не менше, ніж на 30% з жінок. Це зобов'язання є обов'язковим для всіх організацій, в яких налічувалося більше, ніж 500 працівників і котрі включені до фондової біржі, а також для державних компаній. У 2021 році квота на керівні посади для жінок була збільшена до 40%. Саме такі заходи дозволили покращити Німеччині свої показники не дивлячись на їх коливання, що відбулися у 2016–2018 рр. У 2015 році у Німеччині було прийнято закон про батьківську декретну відпустку, який забезпечує батькам можливість отримувати декретну відпустку та фінансову підтримку від держави. Згідно з цим законом, батьки мають право взяти декретну відпустку на 12 місяців з можливістю продовження до 14 місяців, якщо один з батьків (або обидва) бере на себе догляд за дитиною. У такому разі вони можуть отримувати фінансову допомогу в розмірі 65-67% їх попередньої заробітної плати. Ця підтримка стосується як матері, так і батька. Це також через певний час сприяло покращенню показника Gender Pay Gap, хоча вплив цього заходу був ефективним лише частково.

Вплив Gender Pay Gap на ВВП від публічного управління Німеччини доводить, що найбільший його приріст ВВП від публічного управління відбувався тоді, коли Gender Pay Gap мав покращення значень. Це підтверджує тезу про підвищення ефективності виконання поставлених завдань при покращенні Gender Pay Gap.

Зокрема, Великобританія прийняла низку законів, які сприяють гендерній рівності. Наприклад, Закон про рівність (2010) забороняє дискримінацію за статевою ознакою та забезпечує рівність у заробітній платі, освіті та наданні послуг. Організації з понад 250 співробітниками зобов'язані щорічно подавати звіти про гендерний розріз заробітної плати. Це допомагає виявити нерівність та

стимулює роботодавців до рішучих кроків щодо зменшення гендерного розриву у заробітній платі. Уряд Великої Британії зобов'язався забезпечити, що жінки складатимуть не менше 40% членів директорів у багатьох підприємствах державного сектору. У деяких муніципалітетах та регіонах Великої Британії також були встановлені квоти щодо рівня представленості жінок у публічному управлінні. Наприклад, у Лондоні було встановлено ціль, за якої не менше 50% членів ради міста мають бути жінками до 2025 року. Отже, уряд та деякі сектори визнають важливість забезпечення рівної представленості статей у публічному управлінні. Така позиція збігається з думкою експертів, які оцінювали способи покращення гендерної рівності країнах, які досліджуються і оцінили їх застосування як високоефективний спосіб. Виходячи з аналізу зміни Gender Pay Gap у Великобританії у 2015-2021 рр. потрібно відзначити, що кращі показники Gender Pay Gap забезпечують більший приріст ВВП від публічного управління (рис. 3.3). Проте, потрібно також зазначити, що у Великобританії покращення відбувається з певною затримкою в часі. Це обумовлене необхідністю суспільства реагувати на зміни, які відбуваються. Покращення рівня Gender Pay Gap у Великобританії пов'язаний з багатьма факторами. Одним із ключових факторів в цьому є Gender Pay Gap Regulations 2017, які зобов'язують компанії з більш ніж 250 співробітників публікувати інформацію про заробітну плату своїх працівників за статевою ознакою. Закон не встановлював квот для компаній з метою зменшення розриву у заробітній платі між статями, але мав на меті забезпечити більшу прозорість і зрозумілість щодо заробітної плати між статями. Зокрема, якщо організація має велику різницю в заробітній платі між жінками та чоловіками, то це може призвести до негативного впливу на репутацію компанії та залученням працівників. У 2015-2021 рр. не було встановлено жодних конкретних квот для організацій в цій сфері. Проте, були проведені різні ініціативи з метою підтримки жінок на ринку праці та зменшення розриву в заробітній платі між статями, такі як підтримка сімейної роботи, курси навчання та розвитку для жінок, підвищення свідомості щодо проблеми гендерної рівності тощо. Це стимулювало роботодавців до підвищення свідомості про проблему. Крім того, уряд Великобританії здійснював ініціативи щодо підвищення участі

жінок на керівних посадах та забезпечення більш гнучких умов роботи для батьків, що також сприяло покращенню Gender Pay Gap.

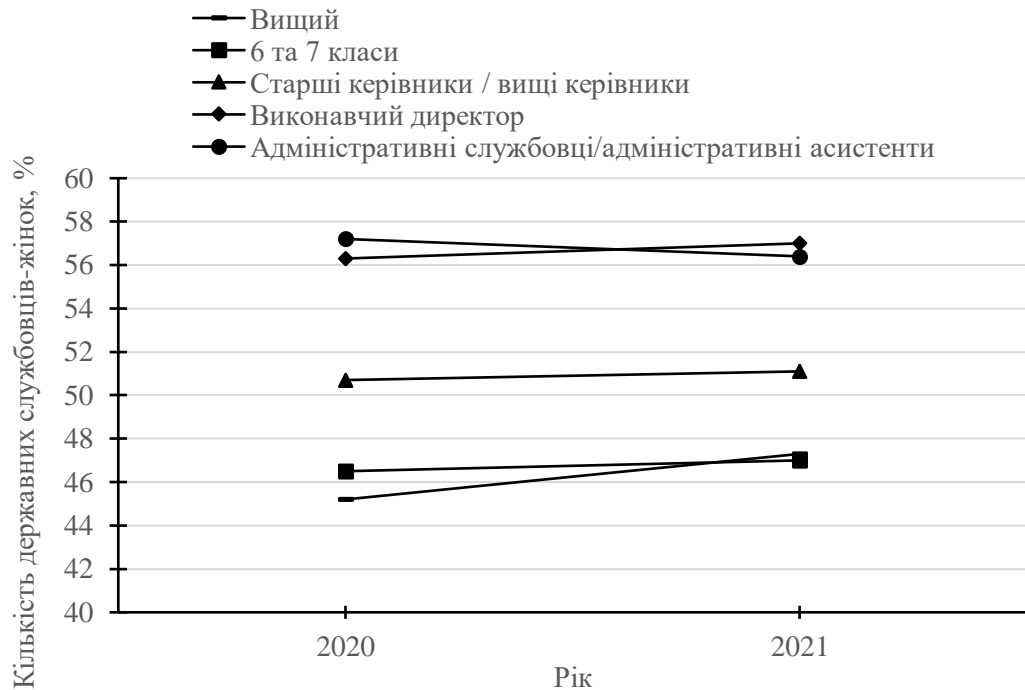


Рис. 3.4. Зміна кількості жінок-державних службовців відповідно до розподілу за рівнями державної служби у Великобританії у 2020 - 2021 рр.

Джерело: Власна розробка на основі даних Державної служби статистики Великобританії [319]

Крім цього, уряд Великобританії забезпечує рівний доступ до освіти для хлопців та дівчат, а також сприяє гендерному балансу у виборі професій та наукових дисциплін. Великобританія пропонує гнучкі умови праці, що дозволяє батькам поєднувати роботу та сімейні обов'язки. Це включає право на відпустку у зв'язку з народженням дитини (народження або усиновлення) для обох батьків, а також право на відпустку для догляду за дітьми. Батьківська відпустка та допомога поширюються на матерів та батьків, сприяючи розподілу домашніх обов'язків та забезпечуючи рівні можливості на робочому місці. Уряд Великобританії активно працює над збільшенням частки жінок на керівних посадах у публічних установах шляхом формування квот. Тому саме ці способи досягнення гендерної рівності вартує використати як методологічний підхід

синергетики в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні.

На рис. 3.5 зображено зміну кількості жінок-державних службовців Польщі у 2020 - 2021 році. Зокрема, видно, що кількість жінок-державних службовців, які працювали керівниками на підставі призначення вищому рівні державної служби збільшилася з 27 до 28,4%. Кількість жінок-державних службовців, які працювали на підставі призначення (посади середнього рівня, координаційні та незалежні, а також посади спеціалістів) зменшилася з 57 до 56%. Кількість працюючих жінок-державних службовців Польщі у 2020–2021 роках, які працювали на допоміжних посадах нижчого рівня державної служби на підставі трудового договору зменшилася з 62 до 61%. Зважаючи на ці цифри можна зробити припущення, що жінки-державні службовці з посад нижчого рівня перейшли на вищий рівень, що є дуже позитивним явищем та характеризує гендерну рівність державної служби Польщі як таку, що дозволяє ефективно працювати та розвиватися.

У Польщі Gender Pay Gap покращується значно повільніше і залишається проблемою. Одним із ключових факторів у цьому є культурні та соціальні стереотипи, що продовжують існувати щодо ролі жінок у суспільстві та ринку праці. Крім того, в Польщі недостатньо законодавчих ініціатив, спрямованих на зменшення цього показника. Однак, слід зазначити, уряд Польщі вже прийняв кілька законодавчих змін, спрямованих на підвищення рівня гендерної рівності, зокрема закон про рівність статей у заробітній платі. Зокрема, у Польщі у 2019 році було прийнято Закон про запобігання дискримінації на ринку праці, який мав на меті зменшити Gender Pay Gap і інші форми дискримінації в оплаті праці. Згідно з цим законом, роботодавці повинні встановлювати однакоvu заробітну плату для працівників з однаковою кваліфікацією, досвідом та виконанням роботи. Закон також вимагає, щоб роботодавці оприлюднювали інформацію про заробітну плату працівників, зокрема за статтю та групою професій. У 2021 році Польща прийняла ще один закон, спрямований на зменшення Gender Pay Gap – Закон про підвищення рівності статей в заробітній платі зобов'язує роботодавців з більш ніж 50 працівниками проводити оцінку заробітної плати, щоб виявити

можливі різниці між заробітними платами чоловіків та жінок. Якщо виявляться незаконні різниці, роботодавці повинні скорегувати їх. Закон також вимагає, щоб роботодавці оприлюднювали інформацію про заробітну плату працівників, що дозволить споживачам та працівникам зробити свідомий вибір. Крім цього, Польща підписала Європейську хартію про рівність жінок та чоловіків на робочому місці, яка зобов'язує уряд і роботодавців вживати заходів для забезпечення гендерної рівності. У рамках хартії Польща зобов'язалася забезпечити прозорість в оплаті праці, сприяти балансу між роботою та приватним життям для жінок. Проте, судячи з даних Gender Pay Gap у 2019–2021 рр. ці дії швидше мали зворотний ефект. Найімовірніше такий стан справ спричинило не застосування квотування у Польщі, що показало свою високу результативність у інших країнах. Саме тому експерти прийшли до висновку, що застосування квот для всіх категорій державних службовців у Польщі буде високоефективним щодо покращення показника Gender Pay Gap.

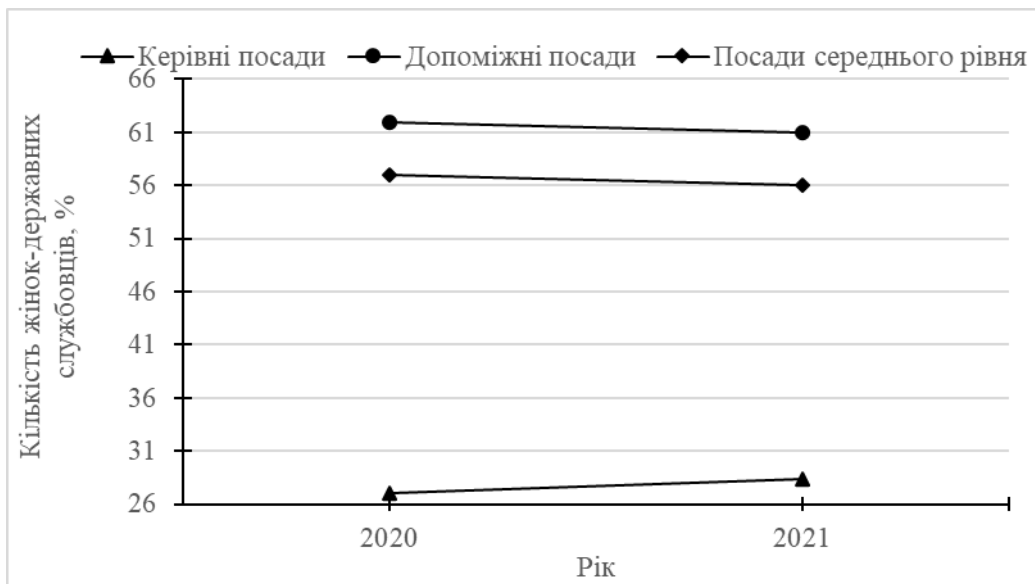


Рис. 3.5. Зміна кількості жінок-державних службовців відповідно до розподілу за рівнями державної служби у Польщі у 2020–2021 рр.

Джерело: Власна розробка на основі [347]

Реакція щодо підвищення ефективності публічних службовців на покращення Gender Pay Gap схожа на реакцію публічних службовців Великобританії: покращення ВВП від публічного адміністрування потребує

певного часу на реакцію. Особливо негативно на ситуацію з гендерною рівністю в оплаті праці мав Covid-19, адже для Польщі, як країни з добре вкоріненими традиціями було цілком прийнятно, що більшу протидію у боротьбі з пандемією взяли на себе жінки, що не могло не позначитися з часом на оплаті їм праці.

На рис. 3.6 зображено зміну кількості жінок-державних службовців України у 2020-2021 році. Зокрема, видно, що кількість жінок-державних службовців, які працювали на вищому рівні державної служби і відносилися до категорії А не змінилася і становила всього 0,03%, що є надзвичайно низьким показником. Кількість жінок-державних службовців, які працювали на середньому рівні державної служби і відносилися до категорії Б зменшилася з 16,7 до 16,6%, а кількість жінок-державних службовців, які працювали на нижчому рівні державної служби і відносилися до категорії В зменшилася з 59,1 до 58%. Таким чином опосередковано видно, що система управління людськими ресурсами, яка використовується державною службою України є неефективною та потребує значного удосконалення.

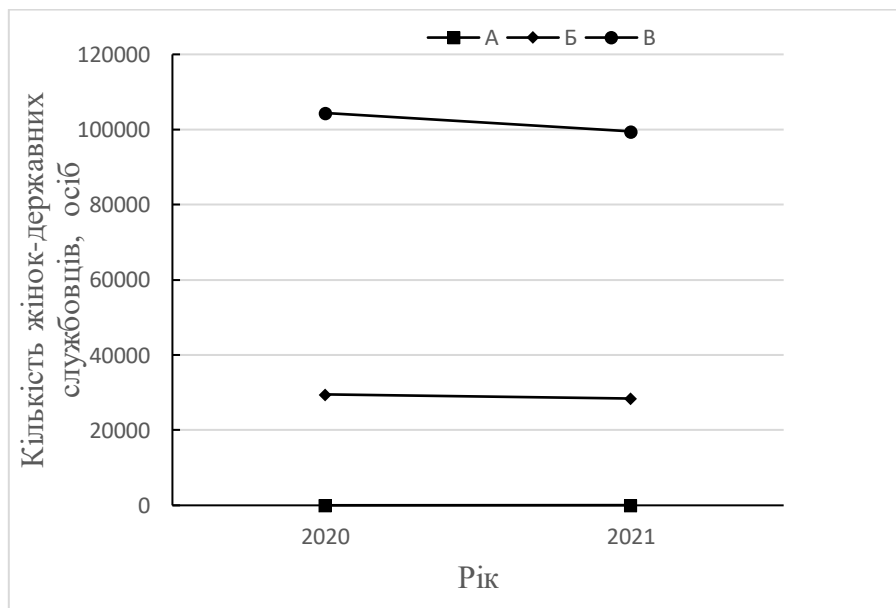


Рис. 3.6. Зміна кількості жінок-державних службовців за їх розподілом відповідно до категорій посад в Україні у 2020 - 2021 рр.

Джерело: Власна розробка на основі [86]

Україна, як країна, що розвивається, також зазнає проблем з гендерною рівністю в оплаті праці. За даними офіційної статистики, показник Gender Pay

Gap в Україні покращується, але в дуже повільному темпі і має тенденцію до синусоїд. Проблема зумовлена як культурними та соціальними стереотипами, так і економічними викликами, які відображаються на стані ринку праці в Україні. Уряд України прийняв ряд ініціатив, що мають на меті зменшити Gender Pay Gap, зокрема, це утворення робочої групи для розробки концепції гендерної рівності, а також підвищення заробітної плати у секторі державних служб. В Україні квотування при оплаті праці не є загальновизнаним інструментом для забезпечення рівності статей. Проте, деякі організації використовують цей метод для досягнення цілей рівності статей у своїй діяльності. Досить тривала декретна відпустка (як її називають в Україні – відпустка по догляду за дитиною до досягнення 3 років) є доступною для всіх, причому в ній можуть перебувати навіть бабуся чи дідусь дитини, тому покращення в цьому напрямі вже не будуть суттєво впливати на показник Gender Pay Gap.

Для покращення Gender Pay Gap України було проведено аналіз методом Делфі, зважаючи на досвід Великобританії, Німеччини та Польщі. У таблиці 3.11 наведено результати оцінки експертами за методом Делфі ефективності використання різних підходів до покращення показника GPG у майбутньому у Німеччині, Великобританії, Польща та Україні. При цьому використано результати критичного аналізу літературних джерел, наукового синтезу та оцінку фактичних результатів досягнення конкретного рівня GPG у 2015–2021 рр. кожною країною, яка аналізується, зміни її ВВП від публічного адміністрування, кількості населення та державних службовців, а також відсотку жінок у сфері публічного управління.

Таблиця 3.3.

Ефективність використання методів покращення показника GPG у Німеччині, Великобританії, Польща та Україні у майбутньому: оцінка експертів за Делфі

Метод покращення GPG	Ефективність способу в Німеччині	Ефективність способу у Великобританії	Ефективність способу в Польщі	Ефективність способу в Україні

Правові механізми	Частково ефективний	Високоєфективний	Малоефективний	Частково ефективний
Збільшення прозорості заробітної плати	Частково ефективний	Високоєфективний	Високоєфективний	Неефективний
Встановлення квот на рівність статей	Високоєфективний	Високоєфективний	Високоєфективний	Високоєфективний
Збільшення доступності декретної відпустки	Частково ефективний	Малоефективний	Неефективний	Малоефективний
Рівна оплата за роботу однакової вартості	Високоєфективний	Високоєфективний	Високоєфективний	Високоєфективний

Джерело: Власна розробка

У таблиці 3.3 представлені найпопулярніші методи досягнення гендерної рівності щодо оплати праці у різних країнах, які відрізняються своєю ефективністю.

У результаті здійсненого узагальнення встановлено, що найефективнішими методами досягнення гендерної рівності в публічному управлінні:

– для Німеччини: застосування встановлення квот, подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості, частково застосування правових механізмів;

– для Великобританії: застосування правових механізмів, прозорість заробітної плати, встановлення квот, а також подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості;

– для Польщі: збільшення прозорості заробітної плати, застосування встановлення квот та подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості;

– для України: встановлення квот та подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості та частково – застосування правових механізмів.

Доцільно зазначити, що застосування квот для покращення показників Gender Pay Gap, а також застосування рівної оплати праці за виконання роботи однакової вартості у галузі публічного управління та адміністрування має бути відображено у зрозумілих розрахунках та обґрунтуваннях, закріплених на законодавчому рівні щодо формування загальної заробітної плати. Принцип реакції приросту ВВП від публічного адміністрування за своїм механізмом в Україні абсолютно ідентичний механізму Великобританії та Польщі. Тому при виборі способів покращення Gender Pay Gap також слід орієнтуватися на існуючий досвід цих країн, особливо зважаючи на те, що вони обидві є країнами з розвинутою економікою.

Визначені методи допоможуть Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні покращити свої показники досягнення гендерної рівності в оплаті праці публічним службовцям. Щодо питання досягнення гендерної рівності в кількісному складі державних службовців, то для цього було побудовано модель та використано факторний аналіз як метод багатовимірної статистики з використанням програми Minitab. Крім цього, було використано метод зведення отриманих даних в єдину таблицю вихідних даних (табл. 3.13). Фактично, для побудови моделі досягнення гендерної рівності серед державних службовців країни, що розвивається, було використано узагальнені результати, які наведені у таблицях 3.5-3.7. Зокрема, для побудови моделі у таблиці 3.14 наведено результати факторного аналізу. У таблиці 3.6 наведено інтенсивність факторних навантажень при факторному аналізі. У таблиці 3.7 показано входження показників до факторів, які були встановлені при проведенні аналізу.

Для визначення додаткових вихідних даних використовували дедуктивний та індуктивний аналіз наукових джерел для виокремлення індикаторів – показників впливу на досягнення гендерної рівності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вихідні дані для факторного аналізу: перелік показників впливу на досягнення гендерної рівності серед державних службовців України

Складові	Назва показника	Код показника
Підтримка з боку держави	Гендерне квотування на всіх рівнях державної служби.	X1
	Не допущення дискримінації за гендерною приналежністю.	X2
	Компенсація послуг няні для дітей від 0 до 5 років, якщо дитина не відвідує дитячий садочок	X3
	Створення міні-центрів тимчасового перебування дитини протягом 4 годин в день при кожній організації.	X4
	Надання додаткової відпустки тривалістю 14 к.д. обом батькам дітей до 16 років у рівній пропорції незалежно від кількості дітей.	X5
	Забезпечення дітей працюючих жінок місцем у яслах/садочку повного дня.	X6
	Забезпечення дітей працюючих жінок місцем у яслах/садочку чи школі, яка розташована територіально близько від дому чи роботи матері, батька, бабусі, дідуся (за вибором).	X7
	Забезпечення перебування у відпустці по догляду за дитиною до 3р. матері, батька, бабусі, дідуся (за вибором).	X8
	У випадку перебування у відпустці по догляду за дитиною бабусі чи дідуся та не відвідування ясел чи молодшої групи садочку – забезпечення 50% доплати до виплат.	X9
	Компенсація оплати репетитора для дітей від 6 до 10 років для працюючих державних службовців на повну ставку.	X10
Надання відгулів тривалістю до 4 год. у день при необхідності огляду дитини віком від 0 до 16 р. лікарем.	X11	
Підтримка зі сторони працедавця	Забезпечення прозорого механізму прийняття на роботу за чітко визначеними критеріями.	X12
	Забезпечення загальної доступності інформації щодо наявних вакантних місць та умов роботи.	X13
	Чіткий опис системи розрахунку при наданні премій та доплат.	X14

	Механізм забезпечення можливості праці жінок під час перебування у відпустці по догляду за дитиною (часткова зайнятість, дистанційна робота, гнучкий графік)	X15
	Гарантування сприятливого мікроклімату в колективі.	X16
	Забезпечення осіб, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною можливістю для підвищення кваліфікації.	X17
	Пролонгування дії договору на роботу на рік по закінченню дії договору працівника і його бажанню виходу на роботу.	X18
Підтримка зі сторони сім'ї	Забезпечення сприятливого клімату вдома працюючих батьків дітей від 0 до 16 років.	X19
	Забезпечення моральної підтримки працюючих батьків дітей від 0 до 16 років.	X20
	Забезпечення рівних прав обох статей працюючих батьків у вихованні дитини.	X21
	Забезпечення рівних прав представників обох статей працюючих батьків на відпочинок.	X22
	Забезпечення проведення однакової кількості часу працюючих батьків з дитиною	X23

Джерело: Власна розробка

Таблиця 3.5.

Результати факторного аналізу для досягнення гендерної рівності серед державних службовців України

№фактора	Власне значення фактора	Відсоток загальної дисперсії фактора, %	Накопичена дисперсія факторів,%
1	9,4251	29,4521	33,4551
2	2,7124	7,9218	69, 3534
3	5,4639	13,4633	43,6489

Джерело: Власна розробка

Таблиця 3.6.

Інтенсивність факторних навантажень для досягнення гендерної рівності серед державних службовців

Код показника	Значення факторних навантажень		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
X1	0,923035	0,026443	-0,015419
X2	0,661875	-0,001769	0,170216
X3	0,123451	-0,045632	-0,068345
X4	0,543762	0,012435	-0,043657
X5	0,245361	-0,345621	-0,054672
X6	0,643286	0,012543	0,075831
X7	0,876238	0,142673	-0,045632
X8	0,573452	0,202342	0,001246
X9	0,234562	0,123475	-0,023654
X10	0,147623	0,005671	0,002678
X11	0,632476	0,014356	-0,087641
X12	0,054873	-0,189673	0,0145769
X13	-0,045672	0,867593	0,0346538
X14	-0,567429	0,576548	-0,095682
X15	0,136587	0,759423	0,087645
X16	-0,154678	0,245673	-0,054873
X17	0,064572	0,576983	0,003657
X18	-0,126543	0,648376	0,001576
X19	0,057385	-0,156473	0,687453
X20	-0,786539	0,008749	0,256836
X21	0,003465	0,238759	0,913567
X22	0,023461	-0,098476	0,594356
X23	-0,075631	0,124652	0,837645

Джерело: Власна розробка

Таблиця 3.7.

Входження показників до факторів для проведення моделювання досягнення
гендерної рівності серед державних службовців

Код показника	Значення факторних навантажень		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
X1	++	-	-
X2	+	-	-
X3	-	-	-
X4	+	-	-
X5	-	-	-
X6	+	-	-
X7	++	-	-
X8	+	-	-
X9	-	-	-
X10	-	-	-
X11	+	-	-
X12	+	-	-
X13	-	++	-
X14	-	+	-
X15	-	++	-
X16	-	-	-
X17	-	+	-
X18	-	+	-
X19	-	-	+
X20	-	-	-
X21	-	-	++
X22	-	-	+
X23	-	-	++

Джерело: Власна розробка

У таблиці «++» позначає сильний вплив, «+» – середній вплив, «-» – слабкий вплив, «-» – відсутність впливу факторів на досягнення гендерної рівності серед державних службовців.

На рис. 3.7 наведено модель «Вітряк» для досягнення гендерної рівності серед державних службовців України. Проаналізувавши результати факторного аналізу за 23 факторами (табл. 3.14 - 3.15), які, виходячи з вище проведеного аналізу, можуть сприяти досягненню гендерної рівності для побудови економічної моделі було обрано 6 основних факторів та 9 допоміжних факторів за 3 показниками (табл. 3.15). Оскільки кожні 2 фактори відносилися до 1 показника з трьох – була розроблена економічна модель «Вітряк» для досягнення гендерної рівності серед державних службовців країни, що розвивається (рис. 3.9). Згідно з нею для надання можливостей щодо досягнення гендерної рівності слід оптимізувати роботу у трьох рівнях:

- законодавчому;
- інституційному;
- сімейному.

На законодавчому рівні потрібно передбачити додаткову підтримку жінок, які працюють у сфері публічного управління. Зокрема забезпечити гендерне квотування на всіх рівнях державної служби та забезпечити діте- працюючих жінок місцем у яслах/садочку чи школі, які розташована територіально близько від дому чи роботи матері, батька, бабусі чи дідуся (за вибором). Як додатковий фактор впливу доцільно:

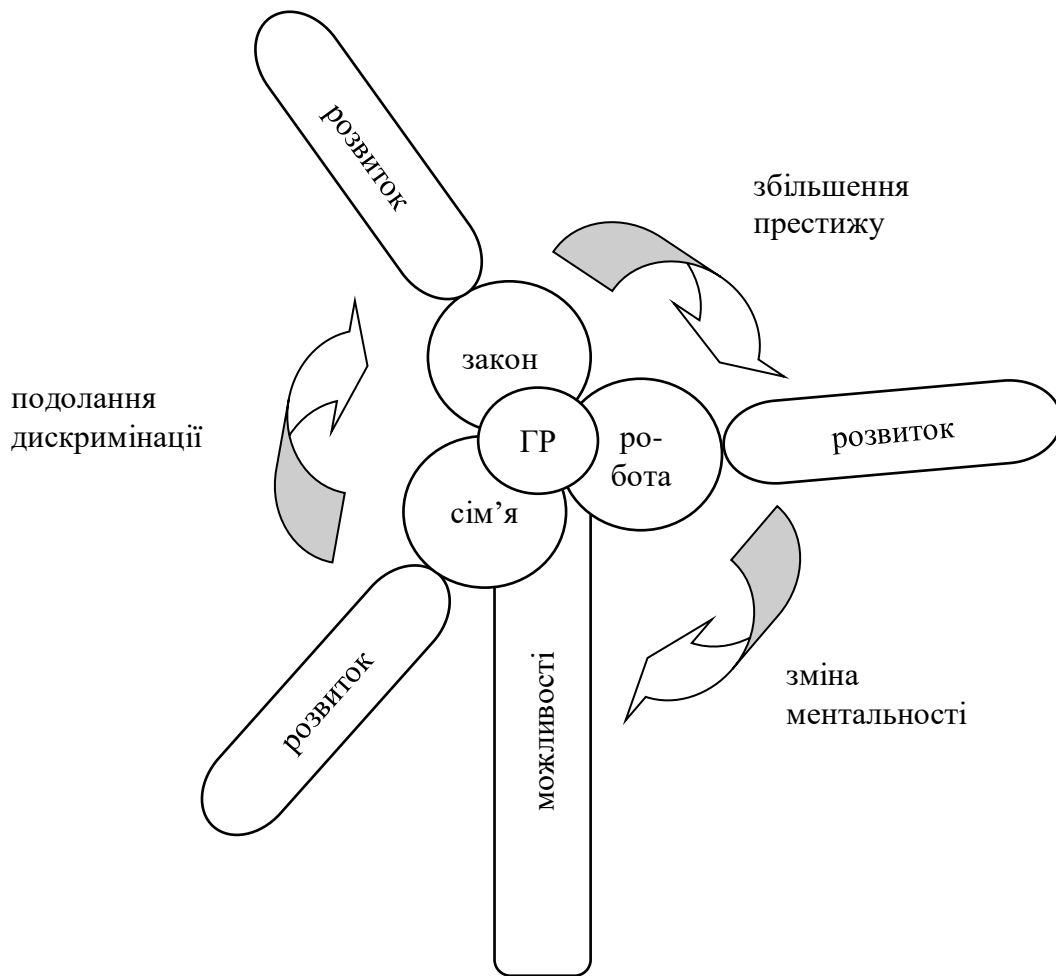


Рис. 3.7. Економічна модель «Вітряк» для досягнення гендерної рівності серед державних службовців України

Джерело: Власна розробка

- не допускати дискримінації за гендерною приналежністю;
- створити міні-центри тимчасового перебування дитини протягом 4 годин в день при організації;
- забезпечити дітей працюючих жінок місцем у яслах/садочку повного дня;
- надавати можливість відсутності на роботі до чотирьох годин упродовж робочого дня при необхідності огляду дитини віком від 0 до 16р. лікарем.

Саме законодавчий рівень є рушійною силою ефективної роботи цієї системи, яка крім досягнення гендерної рівності забезпечить професійний розвиток жінок-державних службовців.

На рівні інституцій доцільним виявляється:

- забезпечити загальну доступність інформації щодо наявних вакантних місць та умов роботи;

- розробити та впровадити механізм забезпечення можливості праці жінок під час перебування у відпустці по догляду за дитиною (часткова зайнятість, дистанційна робота, гнучкий графік).

Як додатковий фактор впливу працедавцю слід забезпечити:

- чіткий опис системи розрахунку при наданні премій та доплат;
- можливість підвищення кваліфікації для осіб, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною;

- можливість пролонгування дії договору на роботу на рік по закінченню дії договору працівника і його бажанню виходу на роботу.

На рівні сім'ї слід забезпечити:

- рівні права обох статей працюючих батьків у вихованні дитини;
- проведення однакової кількості часу працюючих батьків з дитиною.

Як додатковий фактор впливу у сім'ї слід забезпечити:

- сприятливий клімат вдома для працюючих батьків дітей від 0 до 16 років;

- рівні права представників обох статей працюючих батьків на відпочинок.

Звичайно, якщо на рівні працедавця ще можливо проконтролювати імплементацію виконання вищенаведених факторів, то на рівні сім'ї це зробити дуже важко. Проте можливо проводити роз'яснювальну роботу у цьому напрямку із залученням засобів масової інформації та популярних соціальних мереж.

3.2. Інструментарій використання дизайну мислення в публічному управлінні для визначення синергетичних засад розвитку людських ресурсів

Оскільки стенфордський метод дизайн–мислення є надзвичайно популярним в розвинутих країнах, вона була використана як основа одного з

методичних підходів для визначення синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні. На рисунку 3.8 зображено схематично основу стенфордської моделі. Варто відзначити, що ця модель, яка складається з п'яти зациклених елементів, підходить як для впровадження інновацій в сфері публічного управління та надання послуг, так і для застосування командами з трьох і більше осіб, а також для індивідуального використання керівниками [329]. Проте при застосуванні в індивідуальному варіанті необхідно мати навички абстрагування та здатність нейтралізувати власні переконання, а також дотримуватися принципів тайм-менеджменту.

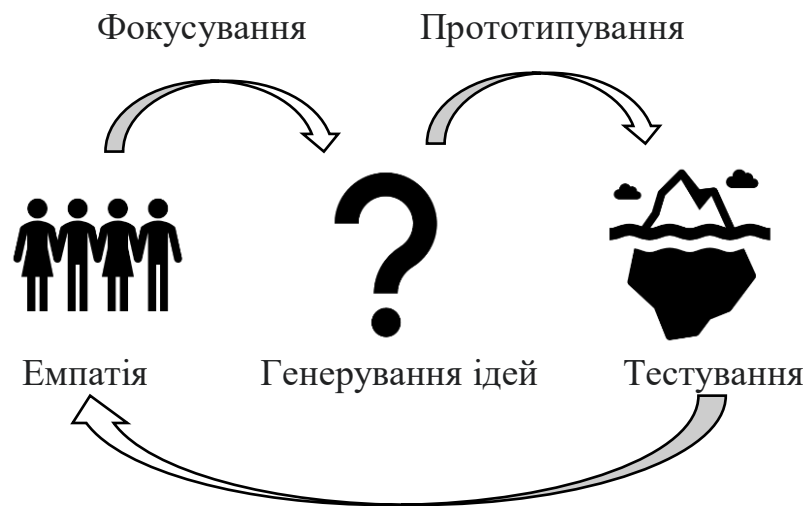


Рис. 3.8. Стенфордська модель дизайн-мислення

Джерело: Власна розробка на основі [199, 276, 329, 336]

Після ретельного аналізу наукових джерел була розроблена модель використання стенфордської моделі дизайн-мислення для командної роботи у сфері публічного управління та адміністрування в Україні. На рисунку 3.9 наведена схема цієї моделі. Перш за все, необхідно чітко визначити проблему, яку потрібно вирішити. Рекомендується почати з проблем, що мають найвищу терміновість, і вирішувати їх по порядку зменшення терміновості.

Важливо уникати одночасного вирішення декількох проблем, а зосередитися на вирішенні однієї проблеми, щоб уникнути можливих помилок через обмежений час. Якщо виникає потреба вирішити кілька проблем одночасно, рекомендується розподілити їх між різними командами. Проте,

важливо не перевищувати кількість учасників в одній команді, яка не повинна перевищувати 6 осіб, щоб зберегти організаційну ефективність [336].

Після визначення проблеми, необхідно докладно вивчити її з урахуванням думок всіх учасників. Зібравши всю інформацію про можливі методи та шляхи вирішення проблеми, команда повинна обговорити їх і обрати найкращий шлях для вирішення проблеми. Після цього, на етапі тестування обраного шляху, слід детально вивчити та проаналізувати отримані результати. Якщо результати є позитивними, обраний шлях вирішення проблеми застосовується. У випадку негативних результатів, команда повертається до детального вивчення проблеми та виправляє невраховані недоліки або обирає інший шлях для вирішення проблеми.



Рис. 3.9. Схема моделі застосування дизайну–мислення для командної роботи у публічному управлінні та адмініструванні в Україні

Джерело: Власна розробка

За допомогою наведеної моделі, 15 державних службовців були організовані в 3 команди по 5 осіб для вирішення трьох різних проблем. Після цього було проведено порівняння результатів вирішення цих проблем з результатами, отриманими без застосування даного методу. Кожна з трьох проблем відрізнялася за своєю складністю та типом. Детальні результати вирішення проблем та їх продуктивності наведені у таблицях 3.11 та 3.12.

Таблиця 3.11.

Результати синергетичного ефекту командної роботи без застосування моделі дизайн-мислення

Номер команди	Номер проблеми	Результативність вирішення, %	Затрачений час на вирішення, тижні
1	1	50	8
2	2	60	5
3	3	55	10

Джерело: Власна розробка

Дані таблиць 3.11 та 3.12 вказують на те, що використання запропонованого алгоритму дизайн-мислення забезпечує повну результативність вирішення всіх трьох проблем, що становить 100%. Крім того, застосування методу дизайн-мислення призводить до приблизного подвоєння ефективності вирішення проблеми та зниження часу, затраченого на цей процес, приблизно на 25%. Важливо зауважити, що якість вирішення проблеми залишається на високому рівні.

Стенфордську модель вибрано для даного дослідження, оскільки вона визнана провідними європейськими та американськими вченими як найбільш доцільна для застосування в сучасних умовах для створення інновацій, нових продуктів та ідей. Крім того, ця модель легко застосовується для вирішення практичних проблем. Тому синергетичний ефект буде максимально проявлятися через поєднання компетентностей, часу, командної роботи, теоретичної основи, та практичних навичок.

Таблиця 3.12.

Результати синергетичного ефекту командної роботи із застосуванням моделі дизайн-мислення

Номер команди	Номер проблеми	Результативність вирішення, %	Затрачений час на вирішення, тижні
1	1	100	6
2	2	100	3
3	3	100	6,5

Джерело: Власна розробка

Серед особливостей стенфордської моделі варто відзначити можливість повернення до початкового етапу при виявленні прогалин у необхідній інформації або невдалому прототипу, зрозумілості у використанні, а також швидкість та точність отриманих результатів.

На рис. 3.10 показана послідовність етапів вибору системи HR-менеджменту публічного управління з використанням стенфордської моделі дизайн-мислення. На етапі емпатії команда, складена з 4 фахівців у галузі публічного управління та адміністрування, сформулювала 20 відкритих питань за допомогою методу "brainstorming" [152].

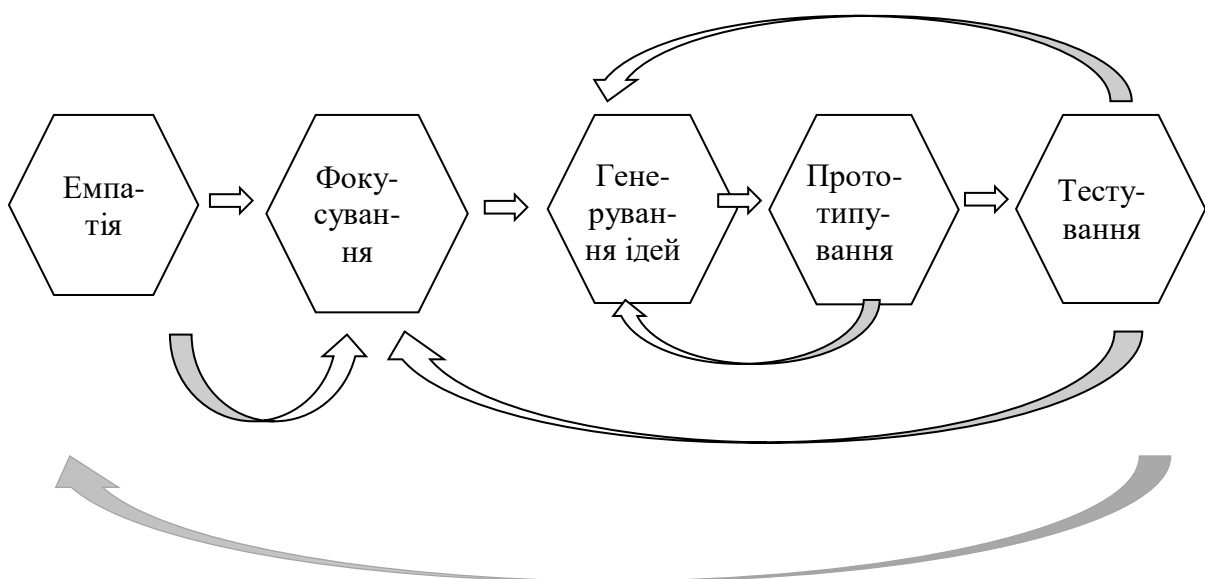


Рис. 3.10. Стенфордська модель дизайн-мислення

Джерело: Власна розробка на основі [199, 276, 329, 336]

Двоє членів команди методом особистих інтерв'ю опитали 60 службовців органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади в рівній пропорції. Відповіді були засновані на досвіді керівників у сфері персоналу цих організацій. Під час опитування не лише фіксувалися відповіді, але також спостерігалось за реакцією респондентів на питання та їхньою відкритістю у відповідях. Тривалість етапу емпатії становила 1 тиждень. Ці питання стосувалися управління людськими ресурсами органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, які забезпечують ефективність державної служби. Після цього наступив етап фокусування, який тривав упродовж одного дня. Всі учасники команди детально вивчили відповіді, зібрані на етапі емпатії і записали їх на стікерах. Вони визначили найбільш важливі ідеї, які були відсортовані за певними категоріями та позначили кольоровими стікерами для зручності. Для цього використовувалися інструменти, такі як "point-of-view", "stories sorting and grouping" і "brainstorming". Під час обговорення ідей команда використовувала метод "кольорових капелюхів" Едварда де Боно та дошку для розміщення стікерів.

За допомогою цього підходу було встановлено, що підсилення синергетики розвитку людськими ресурсами можливе через такі способи як:

- швидко реагувати на будь-які зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації.
- організовувати роботу, поставляючи чіткі завдання персоналу.
- вірно визначати потребу в навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу.
- забезпечувати якісну оцінку результатів роботи персоналу.
- встановлювати правильні критерії для оцінки ефективності персоналу та коригувати їх при необхідності.
- постійно моніторити та поповнювати кадровий резерв.
- забезпечувати ефективні заходи з адаптації персоналу.
- забезпечувати якісну комунікацію щодо питань управління персоналом.

- розробляти ефективні методи мотивації персоналу залежно від зовнішніх та внутрішніх впливів на організацію та обирати найефективніші підходи в кожній конкретній ситуації.

- забезпечувати високий рівень кадрової безпеки.

- контролювати психологічний клімат на робочому місці та уникати булінгу або мобінгу.

- проводити роботу щодо подолання кваліфікаційної асиметрії персоналу.

- взаємодіяти з вищими навчальними закладами для підбору персоналу.

- взаємодіяти з Національним агентством України з питань державної служби для керованого поступу та впровадження реформ у галузі.

- моніторити ризики, які загрожують ефективному управлінню персоналом та вчасно їх усувати.

Синергетичний ефект застосування цього методичного підходу яскраво проявився через генерування ідей, яке також зайняло один день. За допомогою методів "brainstorming" і "ideas sorting" визначено, що для досягнення високої ефективності роботи персоналу в органах державної виконавчої влади та місцевого самоврядування необхідна така система розвитку людських ресурсів, яка б ґрунтувалася на принципах самоорганізації як складової синергетики. Практично, це означає, що система сама здатна адаптуватися до швидких змін, які характерні для сучасного світу. Тому адаптивність залишається актуальним складовим елементом синергетики, який потребує аналізу у наступних наукових пошуках.

Щодо стосується загальної структури синергетики розвитку людських ресурсів, то було встановлено, що за основу необхідно обрати підходи до структури системи управління людськими ресурсами державних служб Німеччини та Великобританії з врахуванням українських реалій. Фактично, структура системи управління людськими ресурсами державної служби України повинна мати вигляд, який зображено на рис. 3.12, а, для порівняння за рис. 3.12, б наведено вигляд структури системи управління людськими ресурсами державної служби України, який вона має на сьогоднішній день.



а



б

Рис. 3.12. Структура розвитку людських ресурсів на основі синергетичних засад у органах публічної влади: сформована з використанням дизайну мислення (а); загальноприйнята структура (б)

Джерело: Власна розробка

В структурі державної служби України, яка функціонує на основі синергетичних засад необхідно: додати до структури адаптацію державних службовців; удосконалення мотивації державних службовців; проводити

співбесіду з державними службовцями, які звільняються; сформувати дієву корпоративну культуру державних службовців; підвищити рівень оплати праці до конкурентоспроможного рівня.

Варто наголосити, що в діяльності державної служби України ключову увагу потрібно приділити впровадженню дистанційних технологій. Як показав досвід пандемії Covid-19 та російсько-української війни – саме вони поряд із лідерами зможуть забезпечити стабільність функціонування державної служби та не дати поширитися хаосу. Завершення впровадження системи HRMIS, яку детально було описано у другому розділі слід завершити у максимально можливі найкоротші строки. Тим більше, синергетичний ефект розвитку людських ресурсів у публічному управлінні інших держав має позитивний досвід поєднання декількох методичних підходів, до прикладу у:

- Німеччині – Elektronisches Personalmanagement – System (ELPAS), включає функції з управління персоналом, навчання, контролю та оцінки продуктивності;

- Великобританії – Civil Service Human Resources (CSHR), об'єднує різні аспекти управління персоналом, включаючи набір, навчання та оцінку продуктивності;

- Польщі – System Elektronicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (SEZL), об'єднує різні аспекти управління персоналом, такі як кадрові документи, відпустки, навчання та розвиток.

Згідно з результатами опитування, проведеного НАДС серед державних службовців у травні 2022 року, під час воєнного стану комунікація з колегами налагоджена лише у 84,5% державних службовців, а з безпосереднім керівником – у 98,7%. Слід зазначити, що відсутність зв'язку при цьому спостерігалася саме у представників Донецької, Луганської та Херсонської областей. Електронний документообіг при цьому задіяний у 85,6%. І лише 66,8% отримують достатній обсяг інформації про те, що відбувається в середині державного органу для забезпечення ефективної роботи. Це підтверджує необхідність активного впровадження дистанційних технологій.

3.3. Оптимізація людських ресурсів в публічному управлінні за синергетичним підходом на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців: міжнародний та вітчизняний аспекти

Публічні послуги можуть бути пов'язані з такими сферами, як охорона здоров'я, соціальна допомога, освіта, безпека, правоохоронна, податкова та митна системи, економічний розвиток, транспорт та інфраструктура, дозвільна система та інші. Громадяни та бізнес використовують публічні послуги для реалізації своїх прав та інтересів, забезпечення безпеки та благополуччя, здійснення різноманітних операцій та отримання необхідних документів. Загалом, потреба у публічних послугах залежить від соціально–економічного розвитку країни, рівня життя населення, потреб відповідних послуг та наявності відповідної інфраструктури та регулятивної бази. Як правило, зростання потреби у публічних послугах зумовлюється зростанням населення, зміною соціально–економічної ситуації в країні, збільшенням обсягів бізнесу та іншими факторами. При цьому потрібно зазначити, що частина публічних службовців не тільки надає послуги, але й працює над виконанням управлінських завдань. Доцільно зазначити, що у країнах з низькою чисельністю населення і малою територією, зазвичай, є менше публічних службовців, ніж у країнах зі значно більшою чисельністю населення і великою територією, адже їм потрібно надавати ширший спектр послуг на різних рівнях публічної влади та забезпечувати ефективну роботу публічних структур.

Тому для розрахунку оптимальної кількості державних службовців в Україні було проаналізовано величину території, зміну кількості населення, державних службовців Німеччини, Великобританії, Польщі та України, а також величини ВВП від державного управління у динаміці у 2015–2022 рр. За даними державних служб статистики відповідних країн у 2015–2022 рр. їх площа території не змінювалася (табл. 3.13). Якщо розмістити країни за спаданням густоти їх населення, то вийде наступна послідовність: Великобританія, Німеччина, Польща, Україна. Зокрема, у 2022 році густота населення

Великобританії – 272 осіб/км², Німеччини становила 240 осіб/км², Польщі – 123 осіб/км², а України 74 осіб/км².

Таблиця 3.13.

Площа території Німеччини, Великобританії, Польщі та України
у 2015-2022 рр.

Роки	Площа, км ²			
	Німеччина	Великобританія	Польща	Україна
2015–2022	357588	243610	312679	603628

Джерело: власна розробка на основі [262]

Для того, щоб визначити, кількість жителів на одного державного службовця у 2015-2022 рр., потрібно визначити кількісне співвідношення кількості населення країни до кількості державних службовців відповідних країн (табл. 3.14, рис. 3.13-3.14). Потрібно зазначити, що представлені дані стосуються не загально-облікової чисельності державних службовців у країнах, включно із вакантними посадами, а фактично-працюючих. Крім цього, наведені дані стосуються виключно державних службовців відповідних країн, а не публічних управлінців, до яких в Україні входять і посадові особи місцевого самоврядування, а в Німеччині та Великобританії до них належать:

- цивільні службовці, які працюють у відповідних департаментах та агентствах уряду, викладачі та наукові працівники університетів та інших вищих навчальних закладів, які отримують фінансування від держави;
- медичні працівники, які працюють у Національній службі здоров'я;
- соціальні працівники, які працюють у державних службах соціального забезпечення та допомоги;
- юристи та адвокати, які працюють у державних установах та органах правопорядку;
- журналісти, які працюють у державних медіа-компаніях.

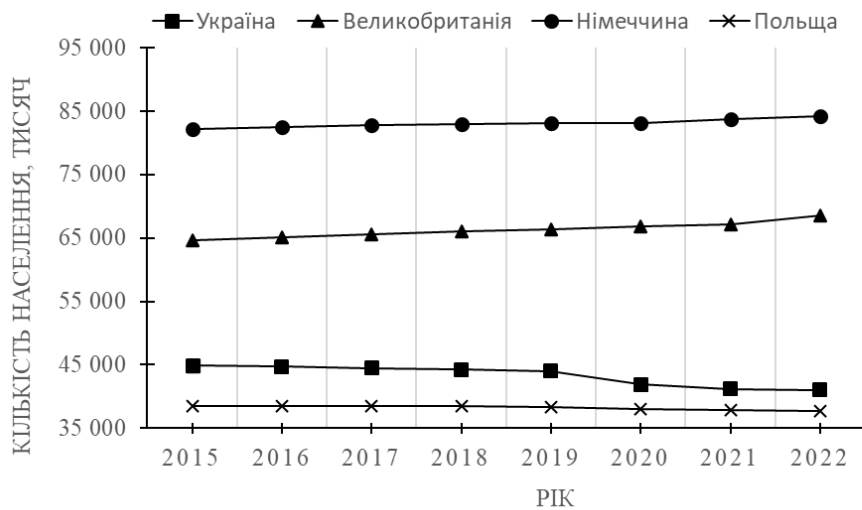


Рис. 3.13. Зміна кількості населення України, Великобританії, Німеччини та Польщі у 2015–2022 рр.

Джерело: власна розробка на основі даних Державних служб статистики Німеччини, Великобританії, Польщі, України [87, 140, 189, 262, 263, 264, 319, 347, 343, 394]

На рис. 3.13 представлена кількість населення Німеччини з 2015 р. до 2022р., яке зросло на 2,1 млн. осіб, тобто збільшилося на 2,6%. У Великобританії – зросло на 3,8 млн. осіб– збільшилося на 5,9%. Населення Польщі зменшилося за цей же період на 0,67 млн. – зменшилося на 1,7%. Також зменшилося і населення України – на 3,8 млн. та 8,4%. Така зміна пов’язана міграцією населення України до більш розвинутих країн, яке значно інтенсифікувалося у зв’язку з російсько–українською війною.

Потрібно зазначити, що дані щодо кількості державних службовців у Польщі вказані до 2021 р.

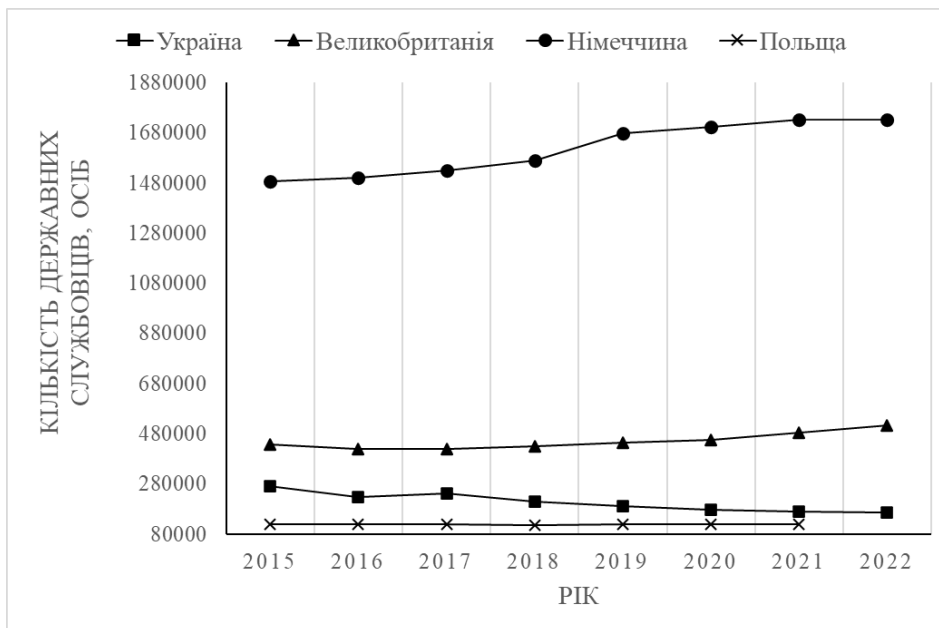


Рис. 3.14. Зміна кількості державних службовців у Німеччині, Великобританії, Україні у 2015-2022 рр. та Польщі у 2015-2021 рр.

Джерело: власна розробка на основі даних Державних служб статистики Німеччини, Великобританії, Польщі а також Національного агенства з питань державної служби України [87, 140, 189, 262, 263, 264, 319, 347, 343, 394]

Як представлено на рис. 3.14 за 2015-2022 рр. в Україні кількість державних службовців зменшилася на 104618 осіб, у Великобританії – зросла на 73677 осіб, у Німеччині – зросла на 247920 осіб, а в Польщі зменшилася на 1197 осіб. Якщо говорити у відсотковому співвідношенні, то ці значення становитимуть 37% для України, 1% – для Польщі, 17% для Великобританії та Німеччини від загальної кількості державних службовців відповідних країн. Як видно з таблиці 3.14, співвідношення кількості жителів країн до кількості державних службовців у них змінювалася з 2015 до 2022 рр. ніколи не залишалася сталою. Зокрема, найбільша кількість жителів, яка припадає на одного державного службовця за усі роки аналізу спостерігалася в Польщі у 2018 році і становила 326 осіб. В Україні, з плином часу з 2015 р. до 2022 р. ця кількість населення на одного державного службовця збільшилася на 35%. Перш за все, такі зміни пов'язані із скороченням чисельності населення на 3,8 млн. за цей період та значним скороченням кількості державних службовців у зв'язку з реформою державної служби.

Найменша кількість жителів припадає на одного державного службовця у Німеччині. Причому, з 2015 р. до 2022 р. ця кількість зменшилася на 11% при збільшенні кількості жителів Німеччини на 14 % за цей же період. Зменшення кількості державних службовців обумовлене високим рівнем цифровізації державної служби Німеччини. Збільшення кількості жителів Німеччини в основному відбувалося за цей період в результаті інтенсифікації міграційних процесів, які значно активізувалися у 2022 р. у зв'язку з російсько-українською війною. Це, безперечно, буде мати свій вплив на збільшення навантаження на одного державного службовця та в майбутньому може спричинити до вимушеного, проте незначного зростання їх кількості. Незначний розмір зростання буде обумовлений не тільки високим рівнем цифровізації державної служби, але й високим рівнем професійності державних службовців Німеччини. Тобто при однаковій кількості поставлених завдань державний службовець Німеччини виконає їх значно швидше, ніж державний службовець України, в чому і проявляється синергетичний ефект збільшення якості людських ресурсів при практично однакових вхідних даних.

Таблиця 3.14.

Кількісне співвідношення населення країни до державних службовців України,
Великобританії, Німеччини та Польщі
у 2015-2022 рр.

Рік	Кількість жителів країни, що припадає на 1 державного службовця			
	Німеччина	Великобританія	Польща	Україна
2015	55	147	322	166
2016	55	156	323	197
2017	54	155	322	184
2018	53	153	326	211
2019	50	149	320	228
2020	49	146	321	237
2021	48	138	320	240
2022	49	134	–	247

Джерело: власна розробка

При цьому ВВП від публічного адміністрування у Великобританії плавно зростав від 22000 GBP Million у 2015 р. до 24480 GBP Million у 2020 р. з різким

падінням протягом 2021 р. до показника 22900 GBP Million у середині року, що було спричинено пандемією Covid-19, а потім знову почав зростати і на кінець року вже становив 24400 GBP Million. Як бачимо – стрибки ВВП доводять не максимальну ефективність системи HR-менеджменту, і хоча розмір ВВП після падіння починає зростати – це вказує на наявність недосконалостей, які необхідно усунути.

У Німеччині ВВП від публічного адміністрування синусоподібно зростав з 2015 року до 2021 року і становив, відповідно 120 EUR Billion і 160 EUR Billion. У Польщі ВВП від публічного адміністрування у 2015 році становив 168.8 мільярда злотих, а за 2021 рік – 251.4 мільярда злотих. В Україні ВВП від публічного адміністрування синусоподібно незначно коливався до 2019 року, а потім різко зріс від 13394 UAN Million у 2015 р. до 30756 Million у 2020 р. Це підтверджує ефективність реформ у державній службі України, які впроваджуються, а, отже, і зміна кількості державних службовців при підвищенні їх ефективності може бути цілком доречною

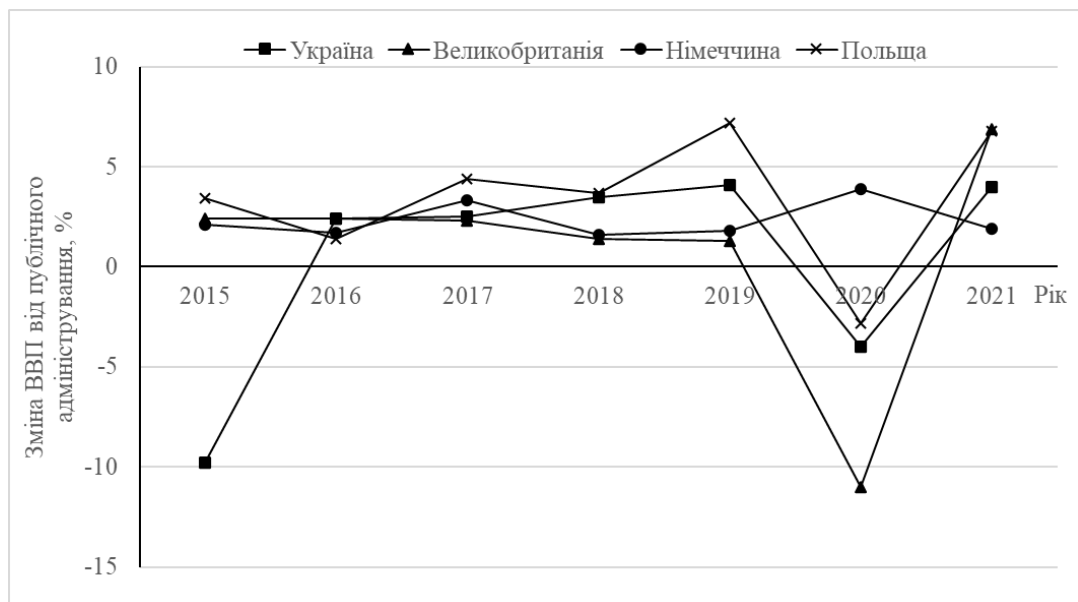


Рис. 3.15. Зміна ВВП від публічного управління у Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні у 2015-2021 рр.

Джерело: Власна розробка на підставі даних Євростату [262]

У табл. 3.15 наведено зміну позиції за рівнем загального ВВП та індексом щастя Німеччини, Великобританії, Польща та України у 2015-2022 рр. У 2015-2022 роках Німеччина займала 4-те місце після США, Китаю та Японії у загальному рейтингу країн за рівнем ВВП. Великобританія займала 5-6 місце, змінюючись місцями з Францією. Польща – від 20-го до 25-го в світовому рейтингу ВВП, а Україна займала від 50 до 60 місця. За рівнем щастя лідером є Німеччина, якій вдалося значно покращити свої показники за цей період. Узагальнено низку факторів, які формують синергетичний ефект у розвитку людських ресурсів, який мав вплив на сферу публічного управління, а саме:

1. Економічний розвиток – Німеччина має одну з найсильніших економік у світі, що забезпечує високий рівень зайнятості та соціальних гарантій для населення. Економічний розвиток також сприяє підвищенню рівня життя та благополуччя громадян.

2. Соціальна підтримка – Німеччина має високий рівень соціальної підтримки, який включає універсальну медичну допомогу, сімейні субсидії, пенсійне забезпечення та допомогу безробітним.

3. Освіта та охорона здоров'я – Німеччина інвестує в освіту та охорону здоров'я своїх громадян, що покращує якість життя та загальний добробут населення.

4. Політична стабільність та якість управління – Німеччина є політично стабільною країною з високим рівнем довіри до урядових інститутів. Це сприяє підтримці соціального спокою та покращенню індексу щастя.

5. Рівень особистої свободи та толерантності – Німеччина характеризується високим рівнем особистої свободи, рівності та толерантності, що створює сприятливе середовище для життя різних груп населення.

Також на прикладі Великобританії, якій вдалося піднятися на 4 рівні за показником щастя, узагальнено цей метод. Такій тенденції, як і в Німеччині, сприяли такі фактори як: високий рівень економічного розвитку; соціальної підтримки, який включає універсальну медичну допомогу; сімейні субсидії; пенсійне забезпечення та допомогу безробітним; інвестування в охорону здоров'я та політична стабільність, яка підтримується високою якістю

управління. Хоча Великобританія зіткнулася з викликами, пов'язаними з Brexit, країна залишилася відносно політично стабільною з високим рівнем довіри до урядових інститутів. Це сприяло підтримці соціального спокою та покращенню індексу щастя.

Таблиця 3.15.

Рівень ВВП та індекс щастя населення Німеччини, Великобританії, Польщі та України у 2015-2022 рр.

Рік	Місце країни за індексом щастя				ВВП, мільярди доларів			
	Німеччина	Великобританія	Польща	Україна	Німеччина	Великобританія	Польща	Україна
2015	26	21	60	111	3381000	2860000	474	90
2016	16	23	57	123	3467000	2659000	471	93
2017	16	19	46	132	3665000	2629000	526	112
2018	15	19	42	138	3947000	2825000	585	131
2019	17	15	33	133	3861000	2829000	592	153
2020	13	18	29	123	3779000	2622000	565	124
2021	13	17	44	98	4259930	3131380	679	200
2022	14	17	48	110	4072004	3208000	716	205

Джерело: Власна розробка на підставі даних World Bank Open Data і | Data. World Happiness Report [404, 405]

Індекс щастя Польщі значно покращився до 2020 року, але у зв'язку з негативним впливом пандемії Covid-19 – різко погіршився. В результаті Польща покращила свій показник за досліджуваний період лише на 12 позицій. У зв'язку з війною 2022 року, яку розв'язала росія, складною економічною ситуацією у країні – Україні не вдалося покращити свій індекс щастя. Він змінився лише на один рівень, порівняно з 2015 роком. Проте, якщо оцінювати його показники порівняно з 2018 роком, проявляється прогрес. Зокрема, у 2022 році не зважаючи на всі складнощі, його вдалося покращити на 18 позицій. Поряд з показниками

зміни ВВП, які за цей період він експоненціально зростає і це доводить правильність обраного методичного напрямку.

Для визначення оптимальної кількості державних службовців в Україні було використано метод Масгрейва. Він полягає в знаходженні балансу між потребою у державних послугах та витратами на їх утримання. Зокрема, із збільшенням потреби в державних послугах зростає потреба в державних службовцях, а із зменшенням продуктивності праці службовців або ж із зростанням витрат на їх утримання зростає кількість необхідних службовців для виконання завдань. Відповідно до цього методу розрахунок оптимальної кількості державних службовців проводився за формулою:

$$N = (P \times T \times E) / (H \times S) \quad (3.1)$$

де:

N – кількість державних службовців, осіб;

P – кількість населення, що обслуговується, осіб;

T – час виконання одного завдання, год.;

E – ефективність виконання завдань (значення від 0 до 1 при максимально ефективному виконанні завдань);

H – середня кількість робочих годин на тиждень, год.;

S – середня заробітна плата державного службовця в тиждень, грн.

Метод Масгрейва, також відомий як метод оптимальної чисельності, є альтернативою методу економічного аналізу, і, зрозуміло, має свої переваги та недоліки. Однією з основних переваг методу Масгрейва є його заснованість на більш точних показниках та урахування ширшого спектру факторів, що впливають на потребу в державних службовцях. У методі Масгрейва використовуються фактори, такі як обсяг роботи, складність завдань, рівень технологічності, відсоток рутинної роботи та інші. Ці фактори дозволяють отримати більш точну оцінку потреби в державних службовцях, порівняно з методом економічного аналізу, який зазвичай базується на загальних економічних показниках. Серед недоліків можна відзначити більшу затратність часу на проведення аналізу за допомогою цього методу, оскільки потрібно

зібрати більше даних. Проте, з огляду на більшу точність, цей недолік можна вважати незначним.

Для розрахунку оптимальної кількості державних службовців за методом Масгрейва були взяті такі показники:

P – кількість населення, що обслуговується, було прийнято взяти загальну кількість населення України станом на 2022 р. згідно статистичних даних – 41130000 осіб;

T – час виконання одного завдання – було прийнято взяти усереднений час виконання одного завдання для всіх службовців 48 робочих днів, тобто 384 год., оскільки типи завдань та їх тривалість для різних категорій державних службовців є різною, а при оцінці ефективності виконання оцінюється в середньому 5 завдань;

E – ефективність виконання завдань (значення від 0 до 1 при максимально ефективному виконанні завдань) – оскільки державні службовці зобов'язані максимально ефективно виконувати поставлені завдання, то було прийнято, що $E=1$;

H – середня кількість робочих годин на тиждень, $H= 40$ год.;

S – середня заробітна плата державного службовця в тиждень 5680 грн. (якщо 142 грн. за 1 год. при 40 годинному робочому тижні) у 2022 р.

Використовуючи формулу (3.1) та дані, наведені вище було розраховано, що оптимальна кількість державних службовців в Україні у 2022 р. мала становити 69515 осіб [162]. При цьому фактична кількість державних службовців у 2022 році становила 166752 осіб. Таким чином, доведено, що навіть при тому рівні оплати праці державним службовцям, який є зараз при їх 100% виконанні завдань чисельність вартує скоротити на 97237 осіб. Зважаючи на те, що фактична кількість населення України продовжує скорочуватися значними темпами, то зменшення кількості державних службовців до 64 000 осіб та підвищенні їх заробітної плати є абсолютно виправданим [155].

Поряд із проведеним розрахунком з формулою було побудовано математичну модель та розраховано оптимальну кількість державних службовців із застосуванням штучних нейронних мереж. Набір даних для

прогнозування, що містили інформацію про рівень економічного розвитку країни (GDP), населення країни (POP) та кількість державних службовців на 1000 жителів в розвинутих країнах (Великобританії, Німеччини, Польщі) станом на 1 грудня (GOV) було отримано із офіційних статистичних даних державних служб статистики відповідних країн у 2015 – 2022 рр. Цей набір даних був порівню розподілений на тренувальний, тестовий та валідаційний набори для штучної нейронної мережі із радіальними функціями базису (RBF). Основними елементами RBF–нейронної мережі були:

- вхідний шар з трьома вузлами, які відповідають рівню економічного розвитку країни (GDP), населенню країни (POP) та кількості державних службовців на 1000 жителів в розвинутих країнах (GOV): $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ – вектор вхідних даних;

- прихований шар, який складався з k нейронів з радіальними функціями розподілу;

- вихідний шар, який здійснював лінійну комбінацію вихідних значень прихованого шару до одного нейрона, який показував оптимальну кількість державних службовців (рис. 3.16).

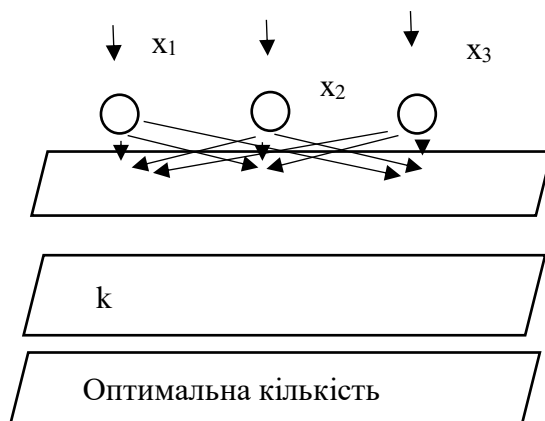


Рис. 3.16. Схематичне зображення шарів RBF–нейронної мережі

Джерело: Власна розробка

При цьому функція активації для RBF–нейронів прихованого шару мала вигляд:

$$\varphi(x) = \exp(-\gamma \|x - c\|^2), \quad (3.2)$$

де x – вхідний вектор,
 n – кількість вхідних змінних,
 k – кількість нейронів в прихованому шарі,
 c – центр нейрона,
 γ – параметр ширини функції базису.

Для визначення вихідного сигналу y_j прихованого шару мережі використовується формула:

$$y_j = \varphi_j(x) = \exp(-\gamma_j \|x - c_j\|^2) \quad (3.3)$$

де j – індекс нейрона в прихованому шарі,
 γ_j – параметр ширини функції базису для j -го нейрона,
 c_j – центр j -го нейрона [343].

Вихідний сигнал y мережі визначається як лінійна комбінація вихідних значень прихованого шару:

$$y = \sum_j w_j y_j \quad (3.4)$$

де j – індекс нейрона в прихованому шарі, w_j – вага зв'язку між j -м нейроном прихованого шару та вихідним шаром.

Функція витрат L для мережі визначалася як середньоквадратична помилка між прогнозованим значенням мережі та відомим оптимальним значенням ОРТ для кожного вхідного вектора:

$$L = 1/2 * \sum_i (y_i - \text{ОРТ}_i)^2 \quad (3.5)$$

де i – індекс даних,
 y_i – прогнозоване оптимальне значення мережі для i -го вхідного вектора,
 ОРТ_i – відоме оптимальне значення для i -го вхідного вектора.

Для навчання мережі використовується алгоритм зворотного поширення помилки, в рамках якого ваги мережі оновлюються з використанням методу градієнтного спуску з наступною формулою:

$$\Delta w_{ij} = -\eta * \partial L / \partial w_{ij} \quad (3.6)$$

де η – швидкість навчання (learning rate),
 $\partial L / \partial w_{ij}$ – похідна функції витрат по вазі w_{ij} .

Для обчислення похідної функції витрат по вазі було використане ланцюжкове правило диференціювання, згідно з яким:

$$\partial L / \partial w_{ij} = \partial L / \partial y_i * \partial y_i / \partial w_{ij} \quad (3.7)$$

де $\partial L / \partial y_i$ – часткова похідна функції витрат по вихідному сигналу y_i , яка обчислюється як:

$$\partial L / \partial y_i = y_i - \text{OPT}_i \quad (3.8)$$

$\partial y_i / \partial w_{ij}$ – часткова похідна вихідного сигналу по вазі w_{ij} , яка обчислюється як:

$$\partial y_i / \partial w_{ij} = y_j \quad (3.9)$$

де j – індекс нейрона прихованого шару, який є джерелом вхідного сигналу для i -го нейрона вихідного шару.

Таким чином, оновлення ваг мережі залежить від помилки мережі, вихідних значень прихованого шару та швидкості навчання. Після проведення достатньої кількості ітерацій навчання, ваги мережі знаходяться на такому значенні, що забезпечує найкращу точність прогнозування оптимальної кількості державних службовців на основі вхідних даних.

Використана методика є одним з найпоширеніших алгоритмів навчання нейронних мереж. Вона базується на методі градієнтного спуску, який дозволяє знайти локальний мінімум функції витрат та працює наступним чином:

1. Підводиться прогнозоване значення мережі (вихідний сигнал) до відомого оптимального значення.
2. Вираховується помилка мережі, яка виражається як різниця між прогнозованим та відомим значеннями.
3. Помилка розповсюджується в зворотньому напрямку по мережі, починаючи з вихідного шару.
4. Ваги мережі оновлюються з використанням градієнтного спуску з використанням методу оптимізації (наприклад, стохастичний градієнтний спуск).
5. Процес повторюється для всіх вхідних даних в тренувальному наборі.

Після закінчення тренування мережі, її ваги можуть бути використані для прогнозування оптимальної кількості державних службовців будь-якої країни на

основі її економічного розвитку та населення з мінімальною похибкою прогнозування.

Алгоритм зворотного поширення помилки є досить складним алгоритмом, що вимагає великої кількості обчислень та забезпечення високої якості тренувальних даних. Проте він є ефективним методом навчання нейронних мереж та знаходження оптимальних ваг для прогнозування значень на основі вхідних даних, тому у роботі був використаний саме цей спосіб навчання.

Рівень економічного розвитку визначався, виходячи з декількох показників. Зокрема:

1. ВВП на душу населення, який вказує на загальний рівень доходів населення.
2. Індекс розвитку людського потенціалу, який включає в себе такі показники, як очікувана тривалість життя, освіта та рівень доходів населення.
3. Індекс конкурентоспроможності, який включає в себе показники, які відображають ефективність економіки, рівень інфраструктури тощо.
4. Індекс рівня бідності, який відображає відсоток населення, яке живе за межею бідності.

В таблиці 3.16 наведено приклад показників для Великобританії, за якими проводилося навчання нейронної мережі. Вважалося, що показники кількості державних службовців для кожної з цих країн є оптимальними, оскільки вони є країнами з високим рівнем розвитку економіки та достойним рівнем життя населення. Польща є країною, яка перейшла в ранг країн з розвинутою економікою завдяки ряду проведених реформ, в тому числі і в публічному управлінні.

В таблиці 3.17 наведено приклад показників для Німеччини, за якими проводилося навчання нейронної мережі, а в таблиці 3.18 – приклад показників для Польщі.

Таблиця 3.16.

Дані для навчання штучної нейронної мережі на прикладі Великобританії

Показник	Рік			
	2018	2019	2020	2021
Кількість населення, тис.осіб	66040	66435	66796	67081
ВВП, млрд. дол.	2622,5	2744,6	2502,8	2697,7
Індекс розвитку людського потенціалу	0,915	0,920	0,926	0,931
Індекс конкуренто-спроможності	81,99	81,2	81,2	81,2
Індекс рівня бідності	35	36	35,4	34,4
Кількість державних службовців на 1000 населення	6	7	7	7

Джерело: Власна розробка

Таблиця 3.17

Дані для навчання штучної нейронної мережі на прикладі Німеччини

Показник	Рік			
	2018	2019	2020	2021
Кількість населення, тис.осіб	83019	83190	83191	83780
ВВП, млрд. дол.	4170,4	3864,6	3467,8	4238,4
Індекс розвитку людського потенціалу	0,939	0,940	0,938	0,942
Індекс конкуренто-спроможності	82,84	81,8	81,8	81,8
Індекс рівня бідності	29	29,7	34,4	30,9
Кількість державних службовців на 1000 населення	19	20	21	21

Джерело: Власна розробка

Таблиця 3.18.

Дані для навчання штучної нейронної мережі на прикладі Польщі

Показник	Рік			
	2018	2019	2020	2021
Кількість населення, тис.осіб	38411	38383	380893	37908
ВВП, млрд. дол.	587,43	597,19	599,8	678,07
Індекс розвитку людського потенціалу	0,870	0,880	0,880	0,880
Індекс конкуренто-спроможності	68,16	68,89	68,89	68,89
Індекс рівня бідності	22,8	21,6	21,5	21,4
Кількість державних службовців на 1000 населення	3	3	3	3

Джерело: Власна розробка

Середньоквадратична похибка для тестового набору даних становить 0,9%, що є допустимим показником та підтверджує точність прогнозування. Для розрахунку оптимальної чисельності державних службовців в Україні були введені показники, наведені у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19.

Дані для розрахунку оптимальної кількості державних службовців України

Показник	2018	2019	2020	2021
Кількість населення, тис.осіб	44246	43994	41879	41167
ВВП, млрд. дол.	130,8	153,8	155,6	200,9
Індекс розвитку людського потенціалу	0,750	0,779	0,78	0,773
Індекс конкуренто-спроможності	57,03	56,99	55,72	54,31
Індекс рівня бідності	43,2	37,8	43,6	50

Джерело: Власна розробка

У таблиці 3.20 наведено дані фактичної кількості державних службовців, які припадали на 1000 населення та розраховані дані, за допомогою штучної нейронної мережі.

Таблиця 3.20.

Фактичні та розраховані дані оптимальної кількості державних службовців
України

Показник	Рік			
	2018	2019	2020	2021
Фактичні дані	5	4	4	4
Розраховані дані	3	2	2	2

Джерело: Власна розробка

Як видно з таблиці 3.20 – зважаючи на економічну ситуацію в Україні та кількість населення, яке проживає на її території кількість державних службовців необхідно скоротити вдвічі. Це повністю відповідає запланованому Кабінетом Міністрів України скороченню кількості державних службовців у 2023 році до 64 тисяч осіб. В такому разі на 1000 населення припадатиме 2 державних службовця.

Висновки до розділу 3

1. У розділі систематизовано методичні засади синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні через: формування гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні на синергетичних засадах; використання інструментарію дизайну мислення в публічному управлінні для визначення синергетичних засад розвитку людських ресурсів; оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні за синергетичним підходом на прикладі розрахунку оптимальної кількості

державних службовців: міжнародний та вітчизняний аспекти. Формування гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні на синергетичних засадах має сприяти покращенню якості управління, забезпеченню соціальної справедливості і підвищенню конкурентоспроможності України в світі. Досягнення гендерної рівності є критичним питанням для досягнення 17 цілей сталого розвитку, оскільки це сприяє економічному, соціальному та екологічному благополуччю суспільства в цілому. Особливо важливим є досягнення гендерної рівності в питаннях оплати праці.

2. У результаті здійсненого аналізу міжнародної та вітчизняної практики досягнення гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні встановлено, що найефективнішими методами досягнення гендерної рівності в публічному управлінні є:

– для Німеччини: застосування встановлення квот, подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості, частково застосування правових механізмів;

– для Великобританії: застосування правових механізмів, прозорість заробітної плати, встановлення квот, а також подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості;

– для Польщі: збільшення прозорості заробітної плати, застосування встановлення квот та подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості;

– для України: встановлення квот та подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості.

Доцільно зазначити, що застосування квот для покращення показників Gender Pay Gap, а також застосування рівної оплати праці за виконання роботи однакової вартості у галузі публічного управління та адміністрування має бути відображено у зрозумілих розрахунках та обґрунтуваннях, закріплених на законодавчому рівні щодо формування загальної заробітної плати. Принцип реакції приросту ВВП від публічного адміністрування за своїм механізмом в Україні абсолютно ідентичний механізму Великобританії та Польщі. Тому при

виборі способів покращення Gender Pay Gap також потрібно орієнтуватися на існуючий досвід країн з добре розвинутою економікою та правовою системою.

3. Визначені у дослідженні методи досягнення гендерної рівності у Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні та виявлено, що методичні підходи цих країн мають багато спільних рис та дозволяють покращити показники досягнення гендерної рівності в оплаті праці публічним службовцям. Щодо питання досягнення гендерної рівності в кількісному складі державних службовців, то для цього було побудовано модель та використано факторний аналіз як метод багатовимірної статистики з використанням програми Minitab. Крім цього, було використано метод зведення отриманих даних в єдину таблицю вихідних даних. Фактично, для побудови моделі досягнення гендерної рівності серед державних службовців країни, що розвивається, було використано узагальнені результати та результати факторного аналізу. Досліджено зміну кількості населення та державних службовців в Україні з 2015 до 2022 р. включно, та порівняно ці дані з аналогічними показниками Німеччини, Великобританії та Польщі. Встановлено, за 2015–2022 рр. в Україні кількість державних службовців зменшилася на 37%, у Великобританії та Німеччині – зросла на 17%, а в Польщі зменшилася на 1%. При цьому за час проведення реформи державної служби в Україні кількість населення на одного державного службовця збільшилася на 35%. У Німеччині кількість державних службовців зменшилася на 11% при збільшенні кількості жителів Німеччини на 14 % за цей же період. Це обумовлене високим рівнем цифровізації державної служби Німеччини. Найбільша кількість жителів, яка припадає на одного державного службовця за усі роки аналізу спостерігалася в Польщі у 2018 році і становила 326 осіб.

4. Обґрунтовано методичний підхід синергетики через оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні на прикладі на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців. Зокрема, за допомогою методу Масгрейва було розраховано, що оптимальна кількість державних службовців в Україні у 2022 р. мала становити 69515 осіб. У 2022 р. фактична кількість державних службовців становила 166752 осіб. Зважаючи на те, що фактична

кількість населення України продовжує скорочуватися значними темпами, то зменшення кількості державних службовців до 64 000 осіб та підвищенні їх заробітної плати потребує обґрунтування та вивчення. Поряд із проведенням розрахунком з формулою було побудовано математичну модель та розраховано оптимальну кількість державних службовців із застосуванням штучних нейронних мереж з похибкою прогнозування 0,8%. Встановлено, що оптимальна кількість державних службовців України, як країни, яка розвивається для 2019–2021 років становить 2 особи на 1000 населення країни. Виходячи з отриманих даних прогнозування, та порівняння їх з фактичними даними кількості державних службовців – їх кількість повинна бути скорочена вдвічі. З огляду на це, для забезпечення ефективності виконання поставлених завдань державними службовцями, необхідно розробити механізм для підвищення їх результативності.

5. За допомогою методу використання дизайн-мислення встановлено, що для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування доцільно використовувати синергетичний підхід. Це пов'язано з необхідністю швидкої реакції персоналу на виклики сучасного світу, а також неможливістю достовірно передбачити всі можливі варіанти виникнення та розвитку майбутніх подій, які можуть чинити сильний вплив на сталість управлінської системи як такої. Тому до синергетичних основ сфери публічного управління в Україні запропоновано застосувати такі методи:

- додати до структури адаптацію державних службовців;
- завершити удосконалення мотивації державних службовців;
- проводити співбесіду з державними службовцями, які звільняються;
- сформувати дієву корпоративну культуру державних службовців;
- підвищити рівень оплати праці до конкурентоспроможного рівня.

Після проведення тестування запропонованих методичних підходів до розвитку людських ресурсів показники результативності людських ресурсів органу місцевого самоврядування досягли 98-100% порівняно із 78–91%, які були до впровадження цього типу моделі. Впровадження запропонованих

методичних підходів до розвитку людських ресурсів на основі синергетичних підходів дозволило в середньому на 9,5 % підвищити результативність державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Це доводить високу ефективність вибору методичних підходів до розвитку людських ресурсів для органів публічної влади у сучасному світі.

6. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 3, викладені в опублікованих працях (Цигилик Н.В., 2021; Цигилик Н.В., 2022; Цигилик Н.В., 2023; Цигилик Н.В., Дзюрах Ю.М., 2023; Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., 2021; Podolchak N., Tsygylyk N., Khim M.; 2021)

РОЗДІЛ 4

КОМПЕТЕНТІСНО-КВАЛІФІКАЦІЙНА СКЛАДОВА СИНЕРГЕТИЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

З метою забезпечення ефективності та дієвості моделі розвитку людських ресурсів, поряд із активним залученням дистанційних технологій (HRMIS) доцільно розкрити компетентісно-кваліфікаційну складову синергетичних засад. Для цього був використаний критичний аналіз наукових джерел з метою виділення методів дослідження компетентісно-кваліфікаційної складової, серед яких виокремлено застосування діалектичних та формально-логічних методів: аналізу, логічного синтезу, наукового абстрагування та узагальнення, методу Делфі для визначення необхідних складових ТН та МН державних службовців України для активізації синергетичних принципів. Для оцінки навиків службовців та їх результативності роботи за рік було використано емпіричний аналіз, якісні та кількісні методи. Зокрема, рівень МН оцінювали за допомогою тестування та зведення отриманих результатів у Google Forms. У Google Forms був створений опитувальник з ранжуванням за віком, місцем проживання, категорійністю посади (А, Б, В), результативністю, а також доданий тест на визначення рівня емоційного інтелекту за методикою Хола, MSCEIT2.0 та тест GAD-7. За допомогою цього методу була зібрана інформація серед 100 державних службовців, рівень емоційного інтелекту визначали за методом Хола, рівень тривожності – за тестом GAD-7. При цьому рівень тривожності вважався:

- мінімальним – при кількості набраних балів при тестуванні від 0 до 4;
- помірним – при кількості набраних балів при тестуванні від 5 до 9;
- середнім – при кількості набраних балів при тестуванні від 10 до 14;
- високим – при кількості набраних балів при тестуванні від 15 до 21.

Рівень емоційного інтелекту вважався:

- низьким – при кількості набраних балів при тестуванні менше 39;
- середнім – при кількості набраних балів при тестуванні від 40 до 69;
- високим – при кількості набраних балів при тестуванні більше 70 [104].

Рівень критичного мислення, креативності, толерантності, вміння самонавчатися, визначати пріоритети, навички тайм-менеджменту оцінювали керівники службовців за шкалою від 0 до 100 за результатами спостереження за їх роботою. Рівень ТН визначали якісним методом за допомогою аналізу дипломів про освіту та оцінки керівників службовців. Оцінювання результативності роботи проводили кількісним методом за шкалою від 0 до 100 за результатами роботи за рік та виконання КРІ в організаціях за даними керівників службовців.

За отриманими результатами було складене індивідуальне опитування у формі таблиці індивідуальної оцінки для визначення переліку необхідних компетентностей для успішності державного службовця експертним методом Делфі. Основою цього методу є така ідея: якщо здійснити узагальнення та обробку індивідуальних оцінок експертів з приводу конкретної ситуації, то можна отримати загальний висновок із максимальним ступенем надійності та достовірності. Метод «Делфі» заснований на так званому діалектичному дізнанні або мистецтві сперечатися, вести дискусію, характеризується анонімністю думок експертів, регульованим зворотним зв'язком, здійснюваним аналітичною групою; груповою відповіддю, яка формується за допомогою статистичних методів та відображає узагальнену думку учасників експертизи. У зв'язку з тим, що метод Делфі сприяє виробленню незалежності мислення членів групи та забезпеченню виваженого та об'єктивного вивчення проблем, які вимагають оцінки, цей метод можна вважати не тільки ефективним, але й креативним підходом до вирішення будь-яких проблем.

Експертами для оцінки було залучено з вищих навчальних закладів спеціалістів з галузі публічного управління та адміністрування, соціології, філософії та психології:

- 6 професорів, докторів наук;
- 6 доцентів, кандидатів наук [157].

Ступінь впливу факторів у сучасному світі на успішність діяльності управлінця експерти оцінювали за шкалою від 0 до 1: 0 – відсутність впливу, 1 – дуже сильний вплив. Ступінь одностунності експертів вважався прийнятним,

оскільки коефіцієнт варіативності становив 3. В такий спосіб досягалися консенсус висловлених думок і різнобічність оцінок. Для узагальнення даних, отриманих в результаті оцінки експертів було використано метод середнього арифметичного з врахуванням вагового коефіцієнта (для доктора наук – 2, для кандидата наук – 1).

Крім цього, у дослідженні використовувалися методи ретроспективного аналізу вивчення наукової літератури з проблеми опису та концептуалізації основних підходів до оцінювання емоційного інтелекту. Для вибору одного методу для оцінювання рівня емоційного інтелекту для всіх країн застосовано дедуктивний та індуктивний аналізи. Зокрема, ці методи використовувалися з метою встановлення зв'язків та відмінностей між різними підходами в оцінюванні емоційного інтелекту. Для побудови моделі взаємозв'язків методів оцінювання емоційного інтелекту були використані методи аналізу та синтезу.

При проведенні опитування використовувалися можливості Google Forms, у яку було завантажено розроблені опитувальники за тестом Хола та MSCEIT та здійснено налаштування результатів обробки опитування. Вибірка складала 150 публічних службовців. З них 100 осіб – державні службовці та 50 – посадові особи місцевого самоврядування, які проживали на території всієї України. Вибірці опитуваних у обов'язковому порядку було запропоновано пройти обидва тести, а після цього зробити висновок, який з цих двох тестів вони хотіли б проходити у майбутньому. При цьому фіксувався час, затрачений на проходження кожного тесту окремо. Обрання цих двох тестів зумовлено їх найбільшим поширенням у країні, що розвивається. Для обробки результатів опитування, а також при формулюванні висновків проведеного дослідження було використано методи наукового синтезу.

Карту поширеності різних методик та графіки будували із використанням ліцензованого програмного забезпечення Microsoft Office, зокрема Excell.

4.1. Компетентнісний підхід до розвитку людських ресурсів в системі публічного управління: апробаційне дослідження синергетичних ефектів

У сучасному світі до проблематики розвитку людських ресурсів в системі публічного управління необхідно враховувати потребу нових викликів, а саме:

- швидку адаптивність до змін у світі;
- високу ефективність роботи кожного члена організації;
- чіткість та правильність у встановленні цілей та вибору шляхів їх досягнення.

Досягнення зазначених потреб можуть забезпечити синергетичні засади, які базуються на компетентісному підході та активно використовуються для управління людськими ресурсами. В основу покладено твердження, що коли система публічного управління втрачає свою функціональну стійкість – виникають самоорганізаційні процеси формування нових ефективних структур. Причому, ці формування виникають під дією різних факторів і забезпечують збереження ефективності функціонування системи публічного управління загалом стільки, скільки це необхідно. Проте, оскільки розвиток людських ресурсів безпосередньо пов'язано з людьми, кожний з яких має свій набір твердих та м'яких навичок, який безперечно впливає на результат діяльності доцільно припустити про наявність певних умов, при яких синергетичний підхід ефективно працюватиме.

Компетентнісний підхід до реалізації синергетичних засад розвитку людських ресурсів в публічному управлінні передбачає врахування складності та взаємозв'язків в системі управління, а також розвиток конкретних компетенцій серед публічних службовців та керівних кадрів, які сприяють ефективному функціонуванню та розвитку системи. Ключові аспекти такого підходу:

- компетентнісний аналіз і планування – визначення конкретних компетенцій, які потрібні для досягнення цілей публічного управління відповідно до стратегічних завдань, планування розвитку компетенцій, враховуючи потреби та індивідуальні можливості співробітників;

- навчання та розвиток – організація навчання та тренінгів для розвитку специфічних компетенцій, пов'язаних із синергетикою та управлінням складними системами, залучення доцільних експертів і фахівців для надання освіти та практичних навичок;
- інтеграція знань та досвіду – сприяння обміну знаннями та досвідом між різними державними органами та відділами, розробка інструментів та практик для інтеграції синергетичних засад у різні аспекти діяльності;
- співпраця та комунікація – заохочення внутрішнього співробітництва та комунікації між департаментами та службами з метою обміну інформацією та найкращими практиками, розвиток мереж та платформ для обміну знаннями і досвідом національного та міжнародного рівня;
- оцінка та моніторинг – визначення ключових показників ефективності, які відображають рівень розвитку компетенцій та впровадження синергетичних засад, регулярна оцінка та моніторинг з метою виявлення слабких місць і вдосконалення програм;
- лідерство та підтримка вищого рівня – активна підтримка та лідерство з боку керівництва на всіх рівнях для забезпечення пріоритету розвитку компетенцій, приклад синергетичного підходу з боку вищого керівництва;
- прийняття рішень на основі даних та аналізу – застосування сучасних методів аналізу та прийняття рішень для визначення найкращих стратегій розвитку, використання даних із зовнішніх та внутрішніх джерел для вдосконалення діяльності.

Компетентнісний підхід до розвитку людських ресурсів в публічному управлінні враховує синергетичні засади та принципи для досягнення більшої результативності, ефективності, взаємодії та адаптивності управлінських систем. Він допомагає розуміти складність розвитку та впроваджувати інновації в управлінні, що призводить до більш стійких та результативних рішень.

Для вивчення окресленого підходу було проведено оцінку твердих та м'яких навичок 73 державних службовців категорії В, 27 державних службовців категорії Б, 37 посадових осіб місцевого самоврядування III категорії та 13 посадових осіб місцевого самоврядування II категорії. Публічні службовці

відносилися до трьох різних організацій та мали різну ефективність роботи. При цьому кожна організація відрізнялася між собою типом і функціоналом розвитку людських ресурсів, серед них:

- Львівська обласна військова адміністрація (№ 5/36–4458/0/2–23/1–10 від 17 травня 2023 р.) – організація №1;
- Сумська обласна військова адміністрація (№ 5/38–3481/0/3–23/1 від 16 травня 2023 р.) – організація №2;
- Червоноградська міська рада Червоноградського району Львівської області (№ 3/23–6039/1–2 від 16 травня 2023 р.) – організація №3;

У таблиці 3.8 наведено співвідношення категорій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також їх приналежність до організації з певним типом і функціоналом розвитку людських ресурсів.

Таблиця 3.8.

Кількість службовців категорії Б та В (вибірка), їх приналежність до організації з певним типом і функціоналом управління людськими ресурсами

Організація	Кількість публічних службовців		Тип системи управління людськими ресурсами	Функціонал системи управління людськими ресурсами
	Б (II категорія)	В (III категорія)		
1	14	37	з HRMIS	Повний
2	13	36	з HRMIS	Повний
3	13	37	без HRMIS	не повний

Джерело: Власна розробка

Потрібно зазначити, що ефективність виконання поставлених завдань державними службовцями оцінювалася за допомогою аналізу фактичних результатів річного оцінювання діяльності державних службовців (зокрема: негативна, позитивна, відмінна). Оцінка твердих та м'яких навичок публічних службовців проводилася за допомогою аналізу даних, заповнених ними у Google Forms та результатів тестувань. Для цього було проведено оцінку рівнів: освіти,

професійних навиків (у напрямку стратегічного та оперативного планування, оцінки, виконання, контролю та регулювання, рівня володіння українською та іноземною мовами), емоційного інтелекту, неконфліктності, лідерських якостей, таймменеджменту, комунікації, командної роботи, адаптивності, креативності, критичного мислення, самомотивації, стресостійкості. Потрібно зауважити, що тип завдань був однаковий для усіх організацій. Для більшої деталізації у таблицях 3.9 та 3.10 наведено опис твердих та м'яких навичок публічних службовців категорії Б та В трьох організацій відповідно.

Після проведення оцінки на 1 місяць для експерименту були змінені підходи до розвитку людських ресурсів цих організацій на синергетичні і оцінена поточна результативність діяльності. Встановлено, що наявність системи HRMIS суттєво не впливала на ефективність виконання поставлених завдань, оскільки в організаціях №1 та №2 при різних середніх показниках твердих та м'яких навичок державних службовців категорії В ефективність виконання поставлених завдань була різною; при однакових середніх показниках твердих та м'яких навичок державних службовців категорії Б ефективність виконання поставлених завдань була однаковою. При цьому в організації №3 синергетичні ефекти розвитку людських ресурсів не підвищили ефективність виконання поставлених завдань, що пов'язано з недостатнім рівнем твердих та м'яких навичок службовців.

Враховуючи результати аналізу отриманих результатів, наведених у таблицях, встановлено, що 100% виконання поставлених завдань в досліджуваних категоріях публічних службовців забезпечується такими основними високими показниками складових МН:

- емоційний інтелект;
- лідерські якості;
- навички тайм–менеджменту;
- навички комунікації;
- навички командної роботи;
- адаптивність;
- креативність;

- критичне мислення;
- самомотивація;
- стресостійкість.

Таблиця 3.9.

Аналіз твердих навичок публічних службовців трьох організацій

Навик	Усереднений рівень навичку					
	Державні службовці організації 1		Державні службовці організації 2		Посадові особи місцевого самоврядування організації 3	
	категорія Б	категорія В	категорія Б	категорія В	категорія II	категорія III
Рівень освіти	високий	високий	високий	високий	високий	високий
Стратегічне планування	високий	високий	високий	середній	середній	середній
Оперативне планування	високий	високий	середній	середній	високий	середній
Оцінка	високий	високий	високий	високий	середній	середній
Виконання	високий	високий	середній	середній	середній	середній
Контроль	високий	високий	високий	високий	високий	середній
Регулювання	високий	високий	високий	середній	середній	середній
Дизайн–мислення	високий	високий	середній	середній	середній	середній
Знання української мови	високий	високий	високий	високий	високий	середній
Знання іноземної мови	високий	середній	високий	середній	середній	середній

Джерело: Власна розробка

Таблиця 3.10.

Аналіз м'яких навичок публічних службовців трьох організацій

Навик	Усереднений рівень навичку					
	Державні службовці організації 1		Державні службовці організації 2		Посадові особи місцевого самоврядування організації 3	
	категорія Б	категорія В	категорія Б	категорія В	категорія II	категорія III
Емоційний інтелект	високий	високий	високий	середній	середній	середній
Не конфліктність	високий	високий	високий	середній	середній	середній
Лідерські якості	високий	високий	високий	середній	середній	низький
Таймменеджмент	високий	високий	середній	середній	середній	низький
Комунікація	високий	високий	високий	середній	середній	низький
Адаптивність	високий	високий	середній	середній	низький	низький
Креативність	високий	високий	середній	середній	середній	низький
Критичне мислення	високий	високий	середній	середній	низький	низький
Самотивація	високий	високий	високий	середній	низький	низький
Стресостійкість	високий	високий	високий	середній	середній	середній

Джерело: Власна розробка

При цьому основними складовими у твердих навичках персоналу для забезпечення дієвості синергетичних підходів є високий рівень професійних навичок в галузі публічного управління та адміністрування, які необхідні для успішної роботи, включно з стратегічним та оперативним плануванням і управлінням, а також дизайном мислення. Таким чином, виходячи з отриманих результатів можна стверджувати, що ці навички необхідно розвивати та підтримувати для результативного розвитку людських ресурсів.

Для досягнення синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів керівники служб управління персоналом повинні мати необхідний набір ТН та МН, які дозволяють їм підбирати персонал, здатний працювати в цій системі [341, 342, 347]. В основі синергетичних засад мають бути професійні знання та коефіцієнт розумового розвитку, без яких не можливе виконання поставлених

завдань в принципі. Не менш важливим є емоційний інтелект, який є стрижнем стійкості, а також навички критичного, креативного та гнучкого мислення, таймменеджменту, стресостійкості та прагнення постійного самовдосконалення шляхом використання принципу Life long learning (рис. 3.11).

Таким чином для побудови системи, що функціонує на основі синергетичних засад керівники повинні мати:

- середній і вище рівень емоційного інтелекту та коефіцієнту розумового розвитку;
- високий рівень знань, необхідних для виконання професійних обов'язків;
- середній і вище рівень критичного та креативного мислення;
- вміння приймати рішення у невизначених ситуаціях;
- постійно самовдосконалюватися.

Саме застосування таких показників дозволить керівникам служб управління персоналом підібрати таких осіб на ключові посади в організації, які зможуть ефективно налагоджувати робочий процес без стороннього впливу.

У табл. 4.1 представлені результати дослідження, проведеного організацією Gallup, щодо сприйняття різних емоцій опитуваними особами протягом дня. Дослідження включало п'ять позитивних та п'ять негативних емоцій [343]. Відсоток осіб, які відчули всі десять емоцій, був обчислений для кожної країни. Ці дані можуть служити індикатором середнього та високого рівня емоційного інтелекту. За допомогою цих показників можна узагальнено оцінити загальний рівень емоційного інтелекту в країні.

Аналізуючи результати з табл. 4.1, видно, що в Великобританії та Німеччині в середньому 48% населення має середній та високий рівень емоційного інтелекту. Натомість населення України має найнижчий рівень емоційного інтелекту серед населення розвинутих країн. Тільки 38% мають середній та високий рівень емоційного інтелекту.

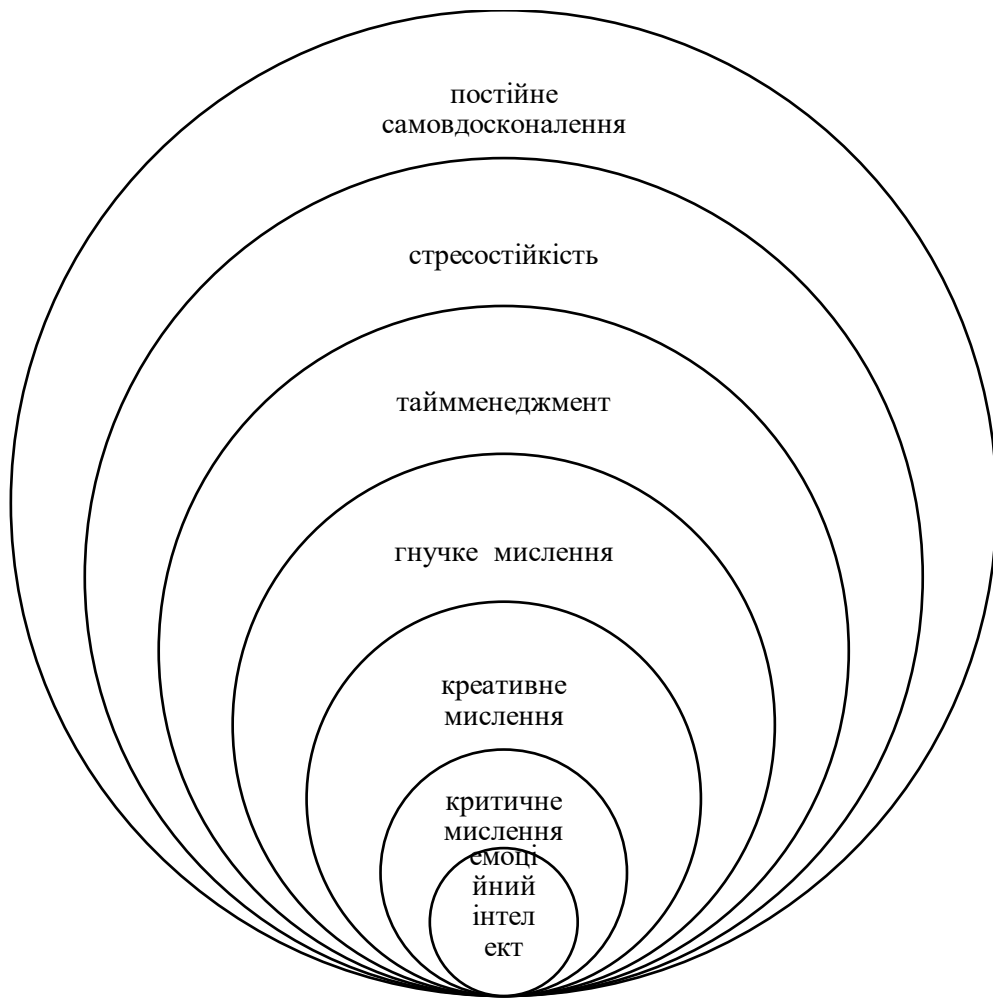


Рис. 3.11. Схема основних особистісних та професійно-кваліфікаційних рис керівника служби управління персоналом на основі синергетичних засад

Джерело: Власна розробка

Таблиця 4.1.

Відчуття спектру 10 емоцій упродовж дня

Країна	Відсоток населення країни, які відчули спектр 10 емоцій протягом дня (5 негативних і 5 позитивних)
Великобританія	49
Німеччина	47
Україна	38

Джерело: власна розробка

Порівнюючи рівень розвитку емоційного інтелекту з рівнем щастя населення в країнах, можна чітко побачити, що розвинуті країни мають високий рівень емоційного інтелекту у своєму населенні, а також високий індекс рівня щастя. Це спостереження опосередковано підтверджує прямий зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та здатністю бути щасливим. Саме тому було вирішено визначити залежність між рівнем тривожності, ефективністю та емоційним інтелектом державних службовців. У Google Forms був створений опитувальник з ранжуванням за віком, місцем проживання, категорійністю посади, результативністю, а також доданий тест на визначення рівня емоційного інтелекту за методикою Хола. За допомогою цього методу була зібрана інформація серед 100 державних службовців, які здійснювали професійну діяльність на всій території України. На рис.4.2 представлено розподіл кількості службовців з високим рівнем тривожності, визначеної за методом GAD-7, та низьким рівнем емоційного інтелекту, визначеного за методом Хола для 100 державних службовців, які рівномірно проживали на всій території України. На рис. 4.3 подано розподіл для 100 державних службовців, які рівномірно проживали на всій території України із середнім рівнем тривожності та середнім рівнем емоційного інтелекту. На рис. 4.4 представлено розподіл для 100 державних службовців, які рівномірно проживали на всій території України з низьким та помірним рівнем тривожності та високим рівнем емоційного інтелекту.

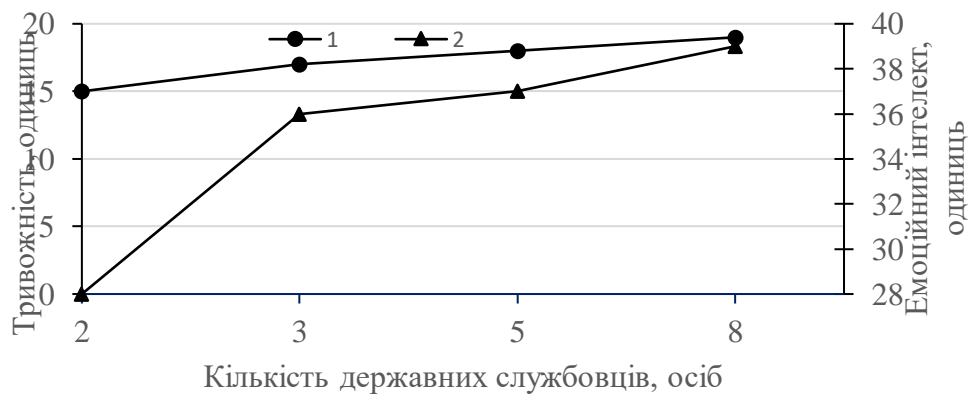


Рис. 4.2. Розподіл 100 державних службовців із високим рівнем тривожності (крива 1) та низьким рівнем емоційного інтелекту (крива 2)

Джерело: власна розробка

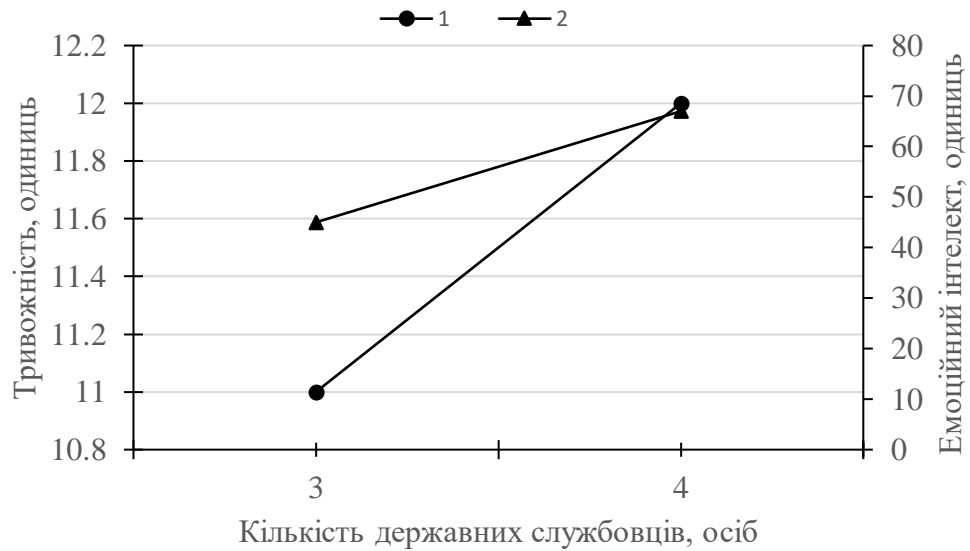


Рис. 4.3. Розподіл 100 державних службовців із середнім рівнем тривожності (крива 1) та середнім рівнем емоційного інтелекту (крива 2)

Джерело: власна розробка

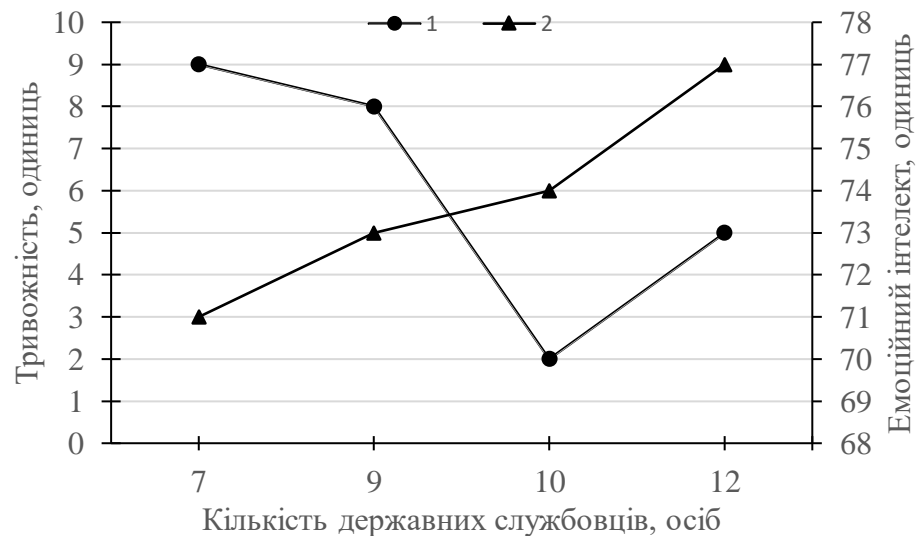


Рис. 4.4. Розподіл 100 державних службовців з низьким та помірним рівнем тривожності (крива 1) та високим рівнем емоційного інтелекту (крива 2)

Джерело: власна розробка

За результатами дослідження, які представлені на рис. 4.2-4.4, можна стверджувати, що переважна кількість службовців – 75 осіб з вибірки 100 чоловік – має високий рівень емоційного інтелекту та низький і помірний рівень тривожності. Це пов'язане, перш за все, зі специфікою роботи, на яку відбирають

високоосвічених осіб, здатних результативно та ефективно виконувати поставлені завдання. При цьому тільки 7 осіб з вибірки показали середні результати, а 18 – низькі показники емоційного інтелекту та високий рівень тривожності. Потрібно зазначити, що така кількість становить 25% з усієї вибірки. Це, зокрема, може бути пов'язано з недосконалим відбором працівників на посади, що потребує коригування.

Згідно з представленою на рисунку 4.5 залежністю, можна спостерігати вплив рівня тривожності та емоційного інтелекту на результативність діяльності державних службовців. Зокрема, виявлено, що службовці з високим рівнем емоційного інтелекту досягають результативності у виконанні завдань на рівні 98-100%.

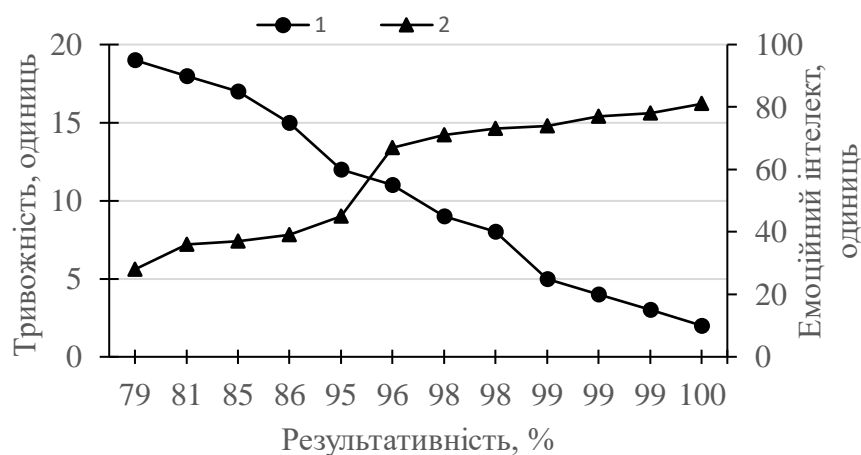


Рис. 4.5. Залежність результативності державних службовців від рівня їх тривожності та емоційного інтелекту

Джерело: власна розробка

Нестовідсоткове виконання завдань може бути пов'язане з впливом зовнішніх факторів і не може бути усунуте. Управлінці з середнім рівнем емоційного інтелекту мають результативність на рівні 95-96%, тоді як у тих, у кого рівень емоційного інтелекту низький, результативність становить лише 79-86%. Графік також демонструє різке падіння результативності роботи при низькому рівні емоційного інтелекту. Таким чином, високий рівень емоційного інтелекту є важливою характеристикою успішного управлінця в сучасному світі.

Управлінці з високим рівнем емоційного інтелекту здатні розуміти ситуацію і ефективно керувати не лише своїми емоціями, але й емоціями своїх колег [158]. Це дозволяє зберігати спокій та чіткий розум навіть у непередбачуваних ситуаціях, що становить важливу складову успіху.

На основі аналізу отриманих емпіричних даних та враховуючи відповідні наукові дослідження, була підготовлена таблиця 4.1, яка містить результати індивідуального опитування експертів.

Таблиця 4.1.

Вхідні дані для експертної оцінки впливу навиків на успішність державних службовців за методом Делфі

Навик	Назва навичку	Ступінь впливу
ТН	Професійні знання	Високий, низький, середній
ТН	Високий рівень IQ	Високий, низький, середній
ТН	Володіння іноземною мовою	Високий, низький, середній
МН	Емоційний інтелект	Високий, низький, середній
МН	Критичне мислення	Високий, низький, середній
МН	Креативне мислення	Високий, низький, середній
МН	Стресостійкість	Високий, низький, середній
МН	Усвідомленість	Високий, низький, середній
МН	Таймменеджмент	Високий, низький, середній
МН	Здатність самонавчатися	Високий, низький, середній
МН	Здатність працювати у команді	Високий, низький, середній
МН	Здатність швидко приймати рішення	Високий, низький, середній

Джерело: власна розробка

Після застосування методу Делфі було визначено перелік необхідних навиків управлінців для успішності (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Перелік необхідних навиків державних службовців для здійснення
ефективної професійної діяльності

Навик	Назва навичку	Ступінь впливу
ТН	Професійні знання	Високий
ТН	Володіння іноземною мовою	Високий
МН	Емоційний інтелект	Високий
МН	Критичне мислення	Високий
МН	Креативне мислення	Високий
МН	Стресостійкість	Високий
МН	Усвідомленість	Високий
МН	Таймменеджмент	Високий
МН	Здатність самонавчатися	Високий

Джерело: власна розробка

Таким чином, встановлено, що успішні державні службовці у сьогоденних викликах повинні вирізнятися високим рівнем інтуїції, трансцендентальним мисленням і вмінням спрогнозувати з достатньою точністю подальший розвиток подій і при цьому врахувати всі чинники, які на це будуть впливати [159]. Проте застосовувати інтуїцію може тільки службовець, в якого цей процес не займає надто багато часу, а кількість і якість досвіду та знань достатні для прийняття вірних рішень.

Більше того, успішному державному службовцю у сучасному світі в своїй діяльності необхідно використовувати принцип «non-dogmatic» – сміливо відкидати сліпу віру в авторитети, сприймати будь-яку інформацію, використовувати критичне мислення.

Важливим способом розвитку навиків є самонавчання, яке повністю співпадає з принципом «навчання впродовж життя» для забезпечення 17 цілей сталого розвитку. При використанні принципу самонавчання не слід повністю нехтувати тренінгами та практичними семінарами, які допоможуть обрати правильний напрям розвитку навиків. Доцільним є використання принципу менторства та тьюторства, при якому більш ефективні управлінці діляться

досвідом та домагають підвищити свою результативність менш успішним управлінцям. Застосування такого підходу обов'язково потрібно підкріплювати справедливою та зрозумілою системою мотивації, підбраною індивідуально з набору розроблених рекомендацій. Це повністю відповідає описаній складовій адаптації у розробленій системі управління людськими ресурсами державної служби, який описаний як обов'язковий [339, 340].

Емоційний інтелект на державній службі є необхідною складовою компетентності, адже відіграє важливу роль у взаємодії з колегами, підлеглими, громадянами суспільства [11]. Це включає вміння розуміти, контролювати та використовувати свої власні емоції та емоції інших людей для досягнення високого рівня ефективності виконання поставлених завдань. Зокрема:

1. Самосвідомість – державні службовці повинні вміти розпізнавати та аналізувати власні емоції, що впливають на їх рішення та поведінку. Вони також повинні розуміти свої сильні та слабкі сторони для ефективного виконання своїх обов'язків.

2. Самоконтроль – державні службовці повинні вміти керувати своїми емоціями та стресом, щоб забезпечити професійність та ефективність роботи.

3. Самомотивація – емоційно–інтелектуальні державні службовці здатні ставити собі реалістичні цілі, мотивувати себе до їх досягнення та виконувати свої завдання з високим рівнем енергії та ентузіазму.

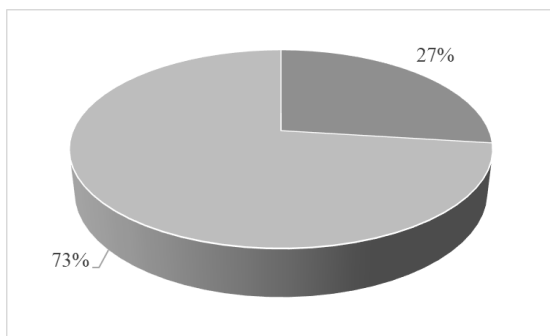
4. Емпатія – державні службовці повинні вміти відчувати та розуміти емоції інших людей, щоб підтримувати позитивні відносини з колегами та громадянами.

5. Навички спілкування – емоційно–інтелектуальні компетентності державних службовців сприяють навичкам активного слухання та ефективного спілкування, які дозволяють їм чітко висловлювати свої думки.

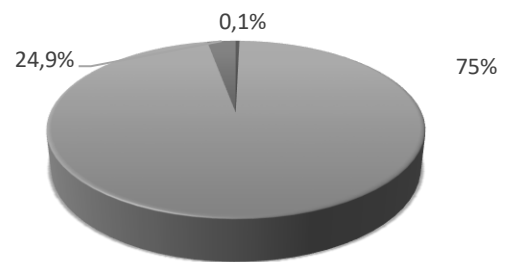
Тому доцільним є розрити взаємозв'язок рівня емоційного інтелекту державних службовців, їх віку та приналежності до певної категорії (А, Б, В) з ефективністю виконання ними поставлених завдань. Було опитано 100 державних службовців, які рівномірно проживали на всій території України. В дослідженні розподіл за категорійністю посад становив: категорії Б – 27% осіб,

категорії В – 73% осіб (рис. 4.6, а). Саме такий розподіл пов'язаний перш за все з процентним співвідношенням кількості державних службовців всієї України за категоріями. Зокрема, станом на 01.05.2022 р. фактична кількість працюючих державних службовців України становила 168176 осіб, з них:

- категорії А – 188 осіб (0,1%);
- категорії Б – 41882 осіб (24,9%);
- категорії В – 126106 осіб (75%) (рис. 4.6, б).



а



б

Рис. 4.6. Розподіл державних службовців за категорійністю посад: а – у проведеному дослідженні; б – фактично в Україні станом на 01.05.2022 р.

Джерело: власна розробка

Розподіл за віком відповідно до теорії поколінь з 100 осіб становив:

–покоління Х (народжені у 1963 – 1981 рр.): 60%: з них категорії Б – 72%; В – 28%.

– покоління Y (народжені у 1982 – 2000 рр.): 40%: з них категорії Б – 39%; В – 61%.

Покоління Z (народжені після 2001 р.) у дослідженні не розглядається, оскільки серед державних службовців з вибірки 100 осіб ще не було їх представників внаслідок вимог, які прописані у Законі України від 10.12.2015 р. №889–VIII «Про державну службу». Відповідно до нього державним службовцем може бути особа, яка має ступінь бакалавра або магістра.

Покоління X – перехідне покоління між бeбі–бумерами та мiлленіалами. Люди цього покоління були свiдками швидкого розвитку технологiй та культурних змiн, таких як поширення музики та кiно зi свiтовими тенденцiями. Покоління X зростало в епоху економічної нестабiльностi та соціальної невпевненостi. Вони були першим поколінням, що вiдчули на собі вплив зменшення чисельностi на державній службi, а також скорочення соціальних програм та пiдтримки. Це покоління зрозумiло, що робота на державній службi не є гарантiєю на успiх та стабiльнiсть. Однак, покоління X має певні особливостi, що роблять їх привабливими кандидатами для роботи на державній службi. Вони мають високі навички використання технологiй та інформаційної грамотностi, що може бути корисним у багатьох державних агенціях. Вони також добре вміють працювати в командi та мають розвинуті навички міжособистiсної взаємодiї. Потрiбно зауважити, що покоління X зазвичай має бiльш збалансоване ставлення до роботи та життя, що може допомогти уникнути перевантаження та пiдвищення ризику вигорання серед робiтників державної служби. Вони також бiльш схильні до гнучкої корпоративної культури та бiльш вiдкриті до iнновацій та змiн.

Таким чином можна видiлити такі особливостi державних службовцiв покоління X:

1. Адаптивнiсть – пройшовши перiод дорослiшання в перiод глобальних змiн, вони володiють високою адаптивнiстю до нових технологiй, процесiв та систем.

2. Самостiйнiсть – вони навчилися довiряти своїм власним здiбностям, бути самостiйними та вiдповiдальними за свої власні рiшення.

3. Реалiзм – покоління X пережило економічні кризи та політичну нестабiльнiсть, що зумовило їх реалiстичний погляд на свiт i бажання працювати заради конкретних результатiв.

4. Збалансованiсть – вони намагаються знайти баланс між роботою та особистим життям, цiнуючи вiдносини з рiдними та друзями.

5. Робота в команді – покоління X вміє працювати в команді та залучати різні групи людей до спільної справи. Вони добре розуміють значимість взаємодії та співпраці.

6. Лояльність та етика – представники покоління X віддають перевагу довгостроковим діловим відносинам, беручи до уваги відповідальність та професійну етику.

7. Відкритість до змін – покоління X відноситься позитивно до змін та прагне їх реалізувати. Дефакто вони готові до реформ.

Покоління У зростало в епоху зростання технологічних можливостей та глобалізації. Вони звикли до швидкості та ефективності, оскільки велику частину свого життя проводять в інтернеті та залежать від швидкого та надійного доступу до інформації. Це покоління дуже різноманітне та здатне адаптуватися до змін, що стає можливим завдяки їх високій гнучкості та відкритості до нових ідей. Вони мають високі очікування щодо якості життя, готові до використання різноманітних сервісів та технологій для отримання необхідних ресурсів та можливостей. Покоління У також має сильне прагнення до особистісного розвитку та самореалізації, що робить їх більш вимогливими до роботи та місця проживання. Вони часто висувають вимоги до соціальної відповідальності та сталого розвитку, що змушує роботодавців приділяти увагу цим аспектам. Варто наголосити, що покоління У є одним з найбільш багатокультурних та глобальних поколінь в історії, оскільки вони зросли в епоху глобалізації та міжкультурного обміну. Вони часто мають багатий досвід в особистій культурі та здатність думати про світ за межами своєї власної культури та нації. Це робить їх більш толерантними до інших культур та готовими до співпраці та спільної роботи з людьми з інших країн.

Однак, покоління У також має свої виклики та проблеми, зокрема, вони можуть бути більш схильні до соціальної ізоляції та екранної залежності через широке використання соціальних мереж та інтернету. Вони також можуть стикатися з нестабільністю на ринку праці та складними економічними умовами, що може впливати на їхню здатність до самореалізації та фінансову незалежність.

Особливості державних службовців покоління Y:

1. Технологічна зручність – ті, які дорослішали в епоху розвитку інтернету та сучасних технологій, вони швидко адаптуються до нових інструментів, систем та програм.

2. Глобальне світогляд – мілленіали відкриті для спілкування та співпраці з представниками різних культур, мов та національностей.

3. Соціальна справедливість – покоління Y активно виступає за рівність, толерантність та соціальну справедливість, що може відобразитися в їх діяльності як державних службовців.

4. Креативність та інновації – мілленіали прагнуть принести свіжі ідеї та новаторські рішення в державне управління.

5. Фокус на результат – покоління Y характеризується високою цілеспрямованістю та бажанням досягати конкретних результатів.

6. Робота в команді – мілленіали віддають перевагу колективному рішення проблем, вміють слухати та поважати думку інших.

7. Баланс робота–життя – покоління Y намагається забезпечити гармонійний баланс між роботою та особистим життям, дбаючи про своє здоров'я, відпочинок та розвиток.

8. Відкритість до навчання – мілленіали вважають постійне навчання обов'язковою умовою для досягнення успіху, підтримуючи цим самим необхідність підходу «навчання впродовж життя», яке є загальноновизнаним у розвинутих країнах Європи [145].

Якщо звести у порівняльну таблицю переваги та недоліки представників покоління X та Y на державній службі, то видно, що як перші, так і другі мають свої переваги та недоліки (табл. 4.3).

Як видно з розподілу – найбільша кількість державних службовців категорії Б, які прийняли участь в опитуванні належать до покоління X. Це пояснюється підвищеною тривалістю перебування цих службовців на державній службі, порівняно з поколінням Б.

Таблиця 4.3.

Переваги та недоліки представників покоління X та Y на державній службі

Покоління X		Покоління Y	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Адаптивність	Середній рівень відкритості до нових технологій	Високий рівень відкритості до нових технологій	Менша, порівняно з поколінням X, лояльність до організації
Самостійність	Традиціоналізм	Глобальний світогляд	Високі очікування від роботодавця
Реалізм	Менша, порівняно з поколінням Y, відкритість до різноманіття	Соціальна справедливість	Потреба в постійному визнанні
Збалансованість	Можлива наявність опору змінам	Креативність та інновації	Не у всіх представників покоління Y рівноцінний досвід протидії життєвим випробуванням
Робота в команді		Робота в команді	
Лояльність та етика		Фокус на результат	
Відкритість до змін		Баланс робота–життя	
Відкритість до навчання			

Джерело: власна розробка

За методом Хола було визначено 5 складових емоційного інтелекту 100 державних службовців двох поколінь: X та Y. Оцінювання здійснювалося за 5 шкалами з результатів опрацювання відповідей на 30 питань. Зокрема, було визначено: емоційну обізнаність, управління своїми емоціями, управління емоціями інших, емпатію, самомотивацію. При цьому рівень емоційного інтелекту визначався як середнє арифметичне цих показників якісним методом:

низький, середній, високий. Таким чином, було встановлено, що з 40% категорії Б та 20% категорії В мають високий рівень показників:

- емоційної обізнаності (21%);
- управління своїми емоціями (17%);
- управління емоціями інших людей (20%);
- емпатії (23%);
- самомотивації (17%).

Отже, вони мають високий рівень емоційного інтелекту.

П'ятдесят відсотків державних службовців категорії Б та 40% категорії В мають середній рівень цих показників, а, отже і середній рівень емоційного інтелекту. Зокрема, з державних службовців середній рівень показників мають:

- 64% – емоційної обізнаності;
- 67% – управління своїми емоціями;
- 57% – управління емоціями інших людей;
- 56% – емпатії;
- 66% – самомотивації.

У групах державних службовців категорії В та категорії Б спостерігається низький рівень показників емоційної обізнаності, управління своїми емоціями, управління емоціями інших, емпатії та самомотивації. Ці показники становлять 40% для категорії В та 10% для категорії Б. Це свідчить про загально низький рівень емоційного інтелекту в цих групах.

Цей розподіл складових емоційного інтелекту прямо впливає на ступінь успішності виконання поставлених завдань та загальний рівень емоційного інтелекту у державних службовців. Для підтвердження цього висновку було проведено оцінку результативності та рівня емоційного інтелекту в цих категоріях державних службовців. Оцінка якості виконання поставлених завдань проводилася на основі щорічного оцінювання, де кожен державний службовець оцінювався за ключовими показниками діяльності, що були прописані для нього окремо.

Результати оцінки показали, що державні службовці категорії Б в середньому виконали поставлені завдання на рівні 93%, а категорії В – на рівні

82%, що пов'язано з їх високими та середніми показниками емоційного інтелекту. Низький рівень емоційного інтелекту у 40% державних службовців категорії В та 10% державних службовців категорії Б суттєво вплинув на їх результативність. Завдяки тому, що 50% державних службовців категорії Б та 40% категорії В мають середній рівень емоційного інтелекту, вдалося забезпечити прийнятний рівень виконання завдань цими категоріями державних службовців.

Таким чином, існує пряма залежність між рівнем емоційного інтелекту державних службовців, їх результативністю та ефективністю виконання поставлених завдань. Низький рівень емоційного інтелекту призводить до зниження результативності, тоді як високий рівень емоційного інтелекту є важливою складовою успішного публічного службовця.

Результати оцінки результативності та ефективності державних службовців залежно від їх віку та приналежності до покоління Х або У представлені у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4.

Результати оцінки діяльності державних службовців залежно від їх віку та приналежності до покоління Х або У

Категорія	Результативність, %	
	Покоління Х	Покоління У
Б	93	93
В	82	82

Джерело: власна розробка

З таблиці 4.4 видно, що вік та відношення до певного покоління абсолютно не впливає на результативність та ефективність державних службовців [108].

В індивідуалістичних суспільствах, таких як Німеччина, громадяни часто вважають себе незалежними від інших і використовують свої емоції, щоб висловити свою унікальну ідентичність. З іншого боку, у колективістських суспільствах, таких як Україна, громадяни зазвичай вважають себе членами більшої

спільноти. З огляду на це емоції частіше використовуються, як інструмент для сприяння колективному добробуту, а не як для індивідуального самовираження.

Незалежно від культури, в якій опинилися люди, усі відчують основні емоції (наприклад, гнів, страх, здивування, радість). Однак спосіб, яким люди інтерпретують, контролюють і використовують свої емоції, може відрізнятись через культурне походження. Порібно зауважити, що в європейських країнах прояв емоцій є більш стриманим. На це вплинула мультикультурна комплексна дія багатонаціонального населення країни, яка сформувалася внаслідок великої кількості мігрантів.

Як видно з рис. 4.7 найпоширенішими для оцінки емоційного інтелекту у світі стали методи EQ-i, ESCI та MSCEIT. Чітко видно, що тільки одна методика оцінювання емоційного інтелекту – тест MSCEIT застосовується у всіх розвинутих країнах та в країні, що розвивається у сфері бізнесу та публічного управління. Це пояснюється великою кількістю наукових праць, які присвячені адаптації цього тесту до умов кожної конкретної країни. Тест Хола застосовується у Франції, Великобританії та Україні у сфері бізнесу та публічного управління. Тест EQ-i також застосовується у розвинутих країнах та в країні, що розвивається (Франції, Великобританії, США та Україні) для оцінки емоційного інтелекту персоналу сфери бізнесу та публічного управління. Тестування за методом STEM поширене тільки в розвинутих країнах – Польщі, Франції, США у сфері бізнесу та публічного управління, так само як TEIQue – у Польщі, Німеччині та Великобританії. Тести SREIT використовують тільки у Польщі і Франції, а Бредбері – у Франції і Великобританії оцінки емоційного інтелекту персоналу сфери бізнесу та публічного управління. Метод ESCI застосовується тільки у сфері бізнесу у Великобританії та США [196, 215, 283, 295, 325, 379, 362, 242 - 244, 248, 249, 254, 266, 268, 273]. Такий розподіл сфер застосування обумовлений специфікою тестів, рівнем розвитку науки, зокрема інтересу вчених до застосування тієї чи іншої методики та її адаптації, особливостями менталітету жителів країн та керівників, які безпосередньо впливають на вибір напряму розвитку персоналу.

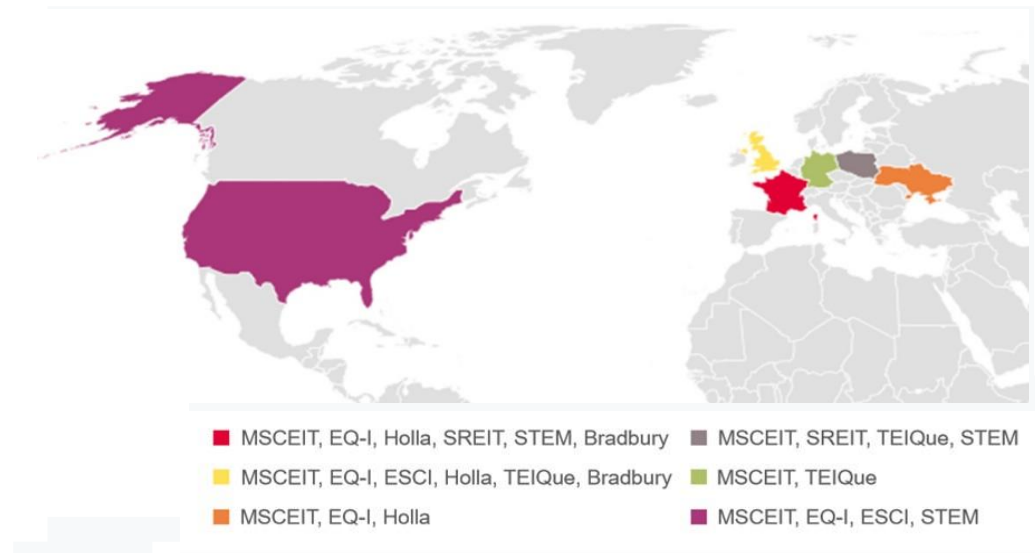


Рис. 4.7. Поширеність вибраних 9 методів оцінювання емоційного інтелекту

Джерело: власна розробка

Для виокремлення універсального методу було проведено порівняння 9 вибраних методів за рядом характеристик, результати якого представлені у таблиці 4.5. На рис. 4.8 наведена узагальнена модель взаємозв'язків методів для визначення рівня емоційного інтелекту, побудована за результатами проведеного дедуктивного аналізу таблиці 4.6.

Таблиця 4.6.

Порівняння найбільш поширених методів оцінювання емоційного інтелекту

Назва тесту	Короткий опис	Метод оцінки			Сфера застосування (бізнес чи державне управління)
		Сприйняття Емоцій	Регулювання емоцій	Використання Емоцій	
MSCEIT	141 питання щодо оцінки фотографії, рисунка або уявлення ситуації чи оцінки тверджень та історій, з них 35 Perceiving	Вербальна та невербальна оцінка емоцій, заснованих на досвіді описує здатність сприймати інформацію, яка впливає на емоції, і	Регулювання емоцій фіксується рівнями завдання «Впоратися з власними емоціями» та «Емоції у стосунках».	Використання емоцій фіксується рівнями завдання «підтримка» та «сенсорні враження». Фасет знань про емоції представлений у вигляді рівнів	бізнес, державне управління

	emotions (шкала A, E); 33 Facilitating thought (шкала B, F); 34 Understanding emotions (шкала C, G); 39 Managing emotions (шкала D, H)	пов'язувати її з областями чуттєвого сприйняття, щоб підтримувати пізнавальні процеси отриманими враженнями. Фасет сприйняття емоцій включає рівні завдання «обличчя» та «образи»		завдання «Зміни» та «Комплексні емоції».	
EQ-i	133 питання, 15 шкал і 5 підсумкових показників (самосприйняття, міжособистісного сприйняття, управління стресом, адаптивності, загального настрою).	Здатність володіти настроєм, емоціями а також розпізнавати та розуміти драйвери та їх вплив на вміння розуміти інших.	Здатність контролювати або трансформувати негативні імпульси та настрої, а також особиста схильність не до цього судити поспішно, але спочатку думати, а потім діяти.	Соціальна обізнаність – здатність розуміти, що відчувають інші люди та як їхні слова та дії впливають на інших (емпатія). Здатність розуміти інших людей, що їх мотивує, як вони працюють і як краще з ними працювати.	бізнес, державне управління
ESCI	72 питання (чотири групи питань, діагностованих цими опитуваннями: самосприйняття, самоврядування, соціальне сприйняття та соціальні навички)	Самоаналіз і зовнішній аналіз, з метою встановлення емоційної та соціальної самосвідомості	Орієнтація на виконання, адаптивність, емоційний самоконтроль, оптимізм	Співпереживання, організаційне розуміння, управління конфліктами, функція коучингу та наставника, далекоглядне лідерство, Командна робота	бізнес
Holla	30 питань (5 груп питань, діагностованих цим опитуванням: емоційна обізнаність, управління своїми	Запропоновані шкали визначення емоційної усвідомленості, самомотивації (правління своєю поведінкою за допомогою	Керування своїми емоціями – це емоційна відкритість, емоційна гнучкість тощо, іншими	Емпатія (це розуміння емоцій інших людей, здатність співпереживати поточному емоційному стану іншої людини, а також готовність	бізнес, державне управління

	емоціями, управління емоціями інших, емпатія, самомотивація)	управління емоціям)	словами, довільне управління своїми емоціями	надати підтримку. Це здатність розуміти стан людини за мімікою, жестами, відтінками мови, поставою.), Розпізнавання емоцій інших людей – здатність впливати на емоційний стан інших людей.	
SREIT	33 твердження, поділені на три шкали: 1) оцінювання та вираження емоцій; 2) регуляція емоцій; 3) використання емоцій під час вирішення проблем. Опитувальник показує досить хороші психометричні показники: внутрішню надійність, тест-ретестову надійність і фактичну дискримінативну валідність. Побудований на основі ранньої моделі Майєра та Саловея	Використовується для самоаналізу в розрізі оптимізм/регулювання настрою – регулювання емоцій в собі, оцінка емоцій – сприйняття емоцій в собі	Соціальні навички = регулювання емоцій в інших	Використання емоцій = стратегічно використовувати емоції.	бізнес, державне управління
TEIQue	153 пунктів та 13 компонентів, об'єднаних у 4 фактора: благополуччя, самоконтроль, емоційність, товаристкість.	Враховує фактор “Емоційність”	Враховує фактора “Самоконтроль”	Враховує фактор “Комунікабельність”	бізнес

STEM	44 питання	Вимірювання здатності людей справлятися зі стресовими подіями	Здатність регулювати негативні емоції та посилювати позитивні емоції	Емоційне управління (тобто гілка регулюючої емоції), яке розроблене на основі парадигми тесту на ситуаційне судження.	бізнес, державне управління
Bradbury (Emotional Intelligence Appraisal)	28 питань Self-awareness (6 питань) Self-management (9 питань) Social awareness (5 питань) Relationship management (8 питань)	Емоційний інтелект означає бути самосвідомим, добре керувати собою, читати емоції інших і спілкуватися з іншими	Керувати собою означає знайти баланс між логічними та емоційними сторонами.	Поєднання мови тіла і мови для досягнення необхідних цілей	бізнес, державне управління

Джерело: власна розробка на основі [196, 215, 283, 295, 325, 379, 362].

Дані табл. 4.6 демонструють аналіз тесту MSCEIT з всіх 8 проаналізованих методик, який за своєю об'ємністю поступається лише тесту TEIQue. Далі у спадному порядку – тести EQ-i, ESCI, STEM, SREIT, Хола, Бредберрі. У кожному з цих тестів використовують різні методи оцінки сприйняття, регулювання та використання емоцій, що чітко відображено у моделі, зображеній на рис. 4.8. Проте в результаті все одно оцінюють рівень емоційного інтелекту. Тому ці методи можна порівняти, не дивлячись на різницю у підходах щодо оцінки рівня емоційного інтелекту [299 - 333].

Виходячи з порівняльного якісного аналізу підходів щодо визначення рівня емоційного інтелекту та поширеності методів у розвинутих країнах, було обрано 2 тести для проведення досліджень: Майєра, Саловея, Карузо та Хола. На рис. 4.9 схематично показано їх порівняння.

Тест MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) і тест Хола (test Holla) є двома відомими тестами для визначення рівня емоційного інтелекту. Вони різняться за методом та підходами до оцінки емоційного інтелекту. Тест MSCEIT розроблений Джоном Майєром, Пітером Саловеєм та Девідом Карузо, він заснований на чотирьох складових емоційного інтелекту: перцепція емоцій, використання емоцій, розуміння емоцій та керування емоціями. MSCEIT є

абілітативним тестом, який вимірює конкретні навички та здібності у сфері емоційного інтелекту. Тест включає завдання з вибором відповіді, які оцінюють різні аспекти ЕІ. Тривалість тестування – до 40 хвилин. Результати MSCEIT можуть бути корисними для визначення сильних і слабких сторін емоційного інтелекту та для розробки програм розвитку ЕІ.

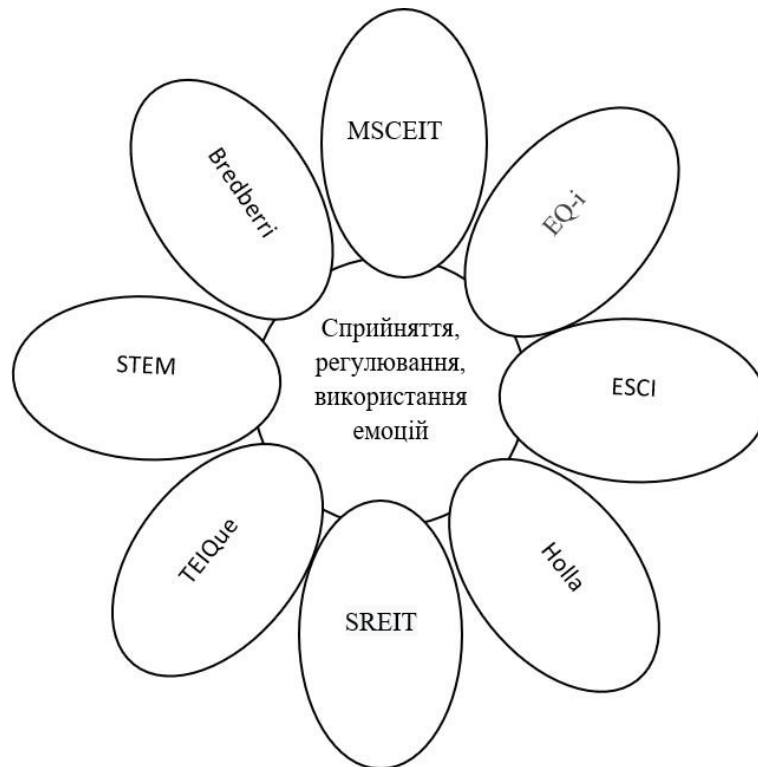


Рис. 4.8. Модель взаємозв'язків методів оцінювання емоційного інтелекту
Джерело: власна розробка на основі [196, 215, 283, 295, 325, 379, 362]

Тест Хола (EQ-i) розроблений Ніколасом Холлом. Заснований на п'яти основних компетентностях ЕІ: інтраперсональні навички, інтерперсональні навички, адаптація, стресова стійкість та загальний настрій. Він є самооцінювальним тестом, який вимірює емоційний інтелект через особистісні якості та характеристики. Тест включає відповіді на 30 питань, які допомагають визначити, наскільки добре людина володіє певними аспектами ЕІ. Тривалість тестування до 10 хвилин. Результати тесту Хола можуть бути використані для підвищення самосвідомості, розвитку емоційних компетенцій та покращення взаємодії з іншими [110].

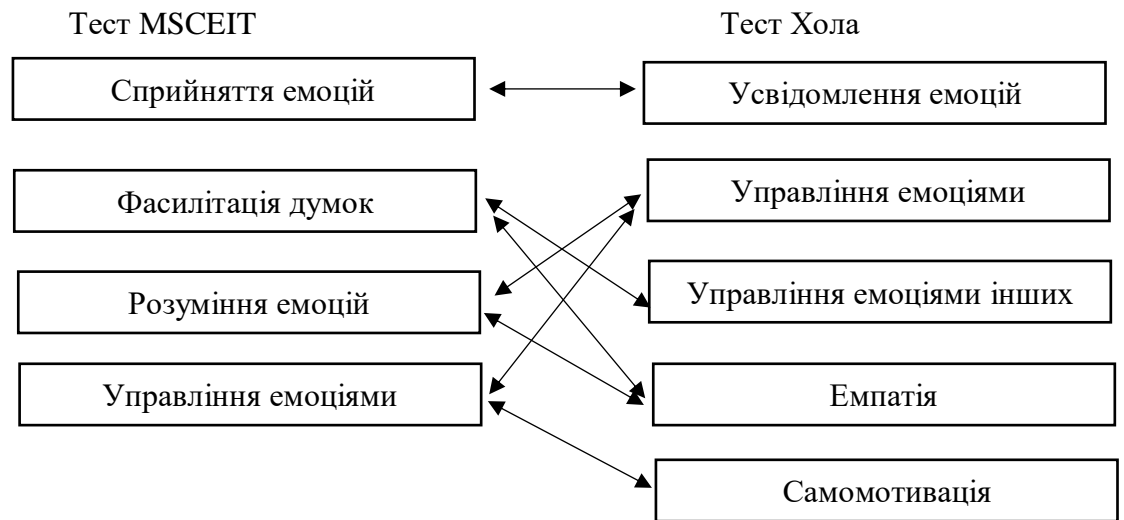


Рис. 4.9. Схематичне порівняння тестів Майера, Саловея, Карузо і Хола
Джерело: власна розробка на основі [196, 215, 283, 295, 325, 379, 362]

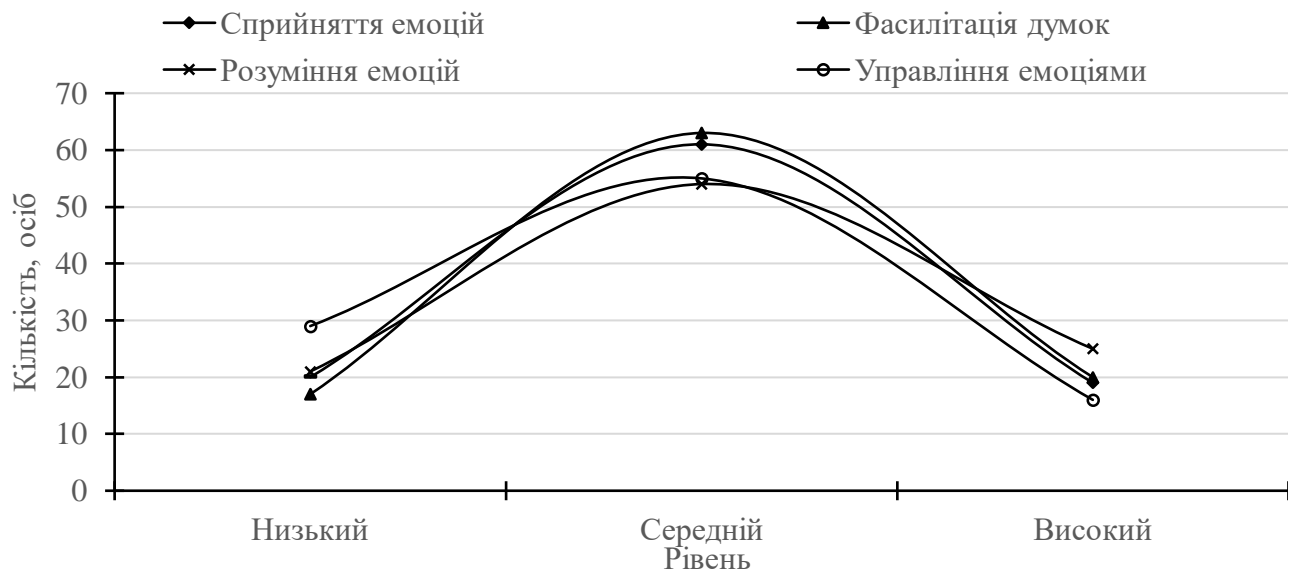
Тому, враховуючи наведені дані, було обрано тест MSCEIT та Хола з метою виокремлення одного найбільш зручного і достовірного інструментарію. Потрібно зауважити, що обидва тести використовуються в Україні для оцінки емоційного інтелекту у бізнесі та державному управлінні. Важливість визначення емоційного інтелекту та необхідність проведення прицільної діяльності щодо його розвитку розуміє менша половина керівників як бізнесу, так і державного управління. Проте у цьому напрямі простежується позитивна тенденція. Внаслідок реформи державної служби та перегляду підходів до ведення бізнесу все більше керівників розуміють важливість розвитку емоційного інтелекту персоналу. Відповідно тренінги щодо роботи з персоналом над даною проблемою активно вводяться у програми підвищення кваліфікації як у сфері бізнесу, так і у держслужбі, суттєво розширюється пропозиція тематик у цьому напрямі. Відповідно до тесту MSCEIT визначається 4 складові емоційного інтелекту за 8 шкалами та 141 питаннями щодо оцінки фотографії, рисунка або уявлення ситуації чи оцінки тверджень та історій. Зокрема, *perceiving emotions* сприйняття емоцій (шкала А, Е); *facilitating thought* / фасилітація думок (шкала В, F); *understanding emotions* / розуміння емоцій (шкала С, G); *managing emotions*

/ управління емоціями (шкала D, H). Відповідно до тесту Хола визначаються 5 складових емоційного інтелекту за 5 шкалами з 30 питань (табл. 4.6). Зокрема емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, управління емоціями інших, емпатія, самомотивація. Кореляція смислової наповненості кожної групи питань детально відображена на рис. 4.9. Зокрема, провівши порівняння встановлено, що за смисловим наповненням ці шкали корелюють між собою наступним чином:

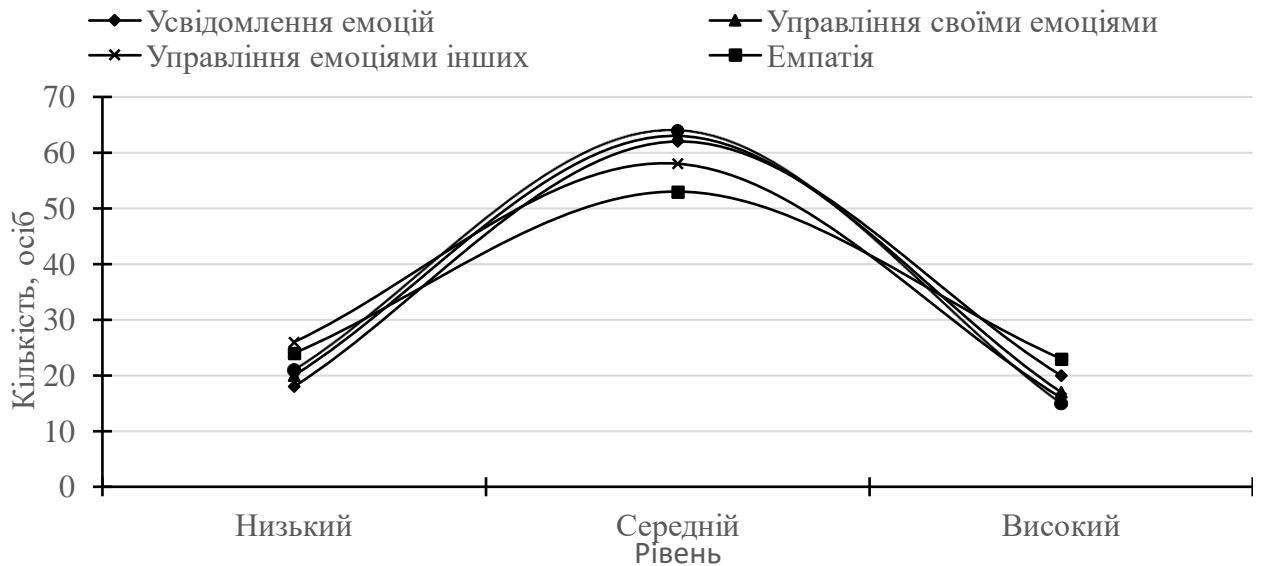
- сприймання емоцій – повністю корелює з усвідомленням емоцій;
- фасилітація думок корелює частково з управлінням емоціями інших (на 30%) та частково з емпатією (на 70%);
- розуміння емоцій корелює частково з управлінням власними емоціями (на 70%) та частково з емпатією (на 30%);
- управління емоціями корелює частково з управлінням власними емоціями (на 60%) та частково з самомотивацією (на 40%).

Таким чином наочно видно, що тести можуть бути взаємозамінними. На практиці це підтверджено результатами тестування за двома методиками – Хола і MSCEIT, яке було проведено у вибірці 100 державних службовців (рис. 4.10, таблиця 4.5).

Зокрема, за обома тестами найбільша кількість осіб має середні показники складових емоційного інтелекту. У тесті Хола за складовою *emotion awareness* середній рівень мають 62 особи, а за тестом MSCEIT за складовою *perceiving emotion* – 61 особа. У тесті Хола за складовою *managing emotion of others* середній рівень мають 58 осіб, а за *empathy* – 53 особи, за тестом MSCEIT за складовою *facilitating thought* – 63 особи. У тесті Хола за складовою *managing your emotion* середній рівень мають 63 особи, а за *empathy* – 53 особи, за тестом MSCEIT за складовою *understanding emotion* – 54 особи. У тесті Хола за складовою *managing your emotion* середній рівень мають 63 особи, а за *self-motivation* – 63 особи, за тестом MSCEIT за складовою *managing emotion* – 55 осіб. З таблиці 4.7. видно, що результати усередненого рівня кореляції між двома тестами при оцінці низького рівня емоційного інтелекту повністю співпадають.



а



б

Рис. 4.10. Результати, отримані у вибірці 100 осіб, які в обов'язковому порядку проходили визначення рівня емоційного інтелекту: а – за тестом Хола; б – за тестом Майера, Саловея, Карузо

Джерело: власна розробка

При оцінці середнього рівня емоційного інтелекту різниця в отриманих результатах становила 3%, а при оцінці високого рівня емоційного інтелекту – 5%. Таким чином середня похибка становила 2,7%, що є допустимим значенням. Крім цього, час, який був витрачений респондентами на проходження тесту Хола

був у 4 рази менший, ніж при проходженні теста MSCEIT. У таблиці 4.7 наведено результати кореляції тестів Хола та MSCEIT V2.0, розрахований як середнє значення за всіма показниками.

Таблиця 4.7

Результати усередненої кореляції тестів Хола та MSCEIT V2.0

Назва тесту	Низький рівень емоційного інтелекту	Середній рівень емоційного інтелекту	Високий рівень емоційного інтелекту
Хола	22	59	19
MSCEIT	22	58	20

Джерело: власна розробка

Потрібно зазначити, що похибка при проведенні досліджень знаходилася в межах допустимої і складала 0,005 для тесту MSCEIT V2.0 та 0,004 для тесту Хола [104].

Зважаючи на те, що при наданні вибору між тестами, які необхідно було пройти 80% осіб обрали тест Хола і проаналізовані матеріали, можна зробити висновок, що в якості універсального швидкого тесту для визначення рівня емоційного інтелекту доцільно обрати тест Хола.

4.2. Кваліфікаційна асиметрія публічних службовців та способи її подолання при активізації синергетичних підходів

Розкриття поняття «кваліфікаційна асиметрія» публічних службовців потребує розгляду передумов до її виникнення. Адже активізація сучасних синергетичних підходів вказує на множинність факторів її виникнення, способів її подолання, практики застосування. Найперше, гостро виникає проблематика адаптивності публічних службовців та ефективності їх діяльності в залежності від наявної кваліфікації. Адаптація публічних службовців займає надзвичайно важливе місце, адже саме від її успішності залежить не тільки влиття в колектив, але й позитивне сприйняття організації, а також ефективне виконання

поставлених завдань. В Україні в органах публічної влади адаптація майже не проводиться, хоча для забезпечення ефективної роботи доцільно її проводити, особливо на початку проходження публічної служби, після закінчення закладу вищої освіти або ж при переході на нову посаду. В загальному адаптація зводиться до ознайомлення з робочим місцем, обов'язками та колективом. Але цього є не достатньо, зокрема для того, щоб спрацювали принципи синергетики. Адже необхідно забезпечити сприятливий психологічний клімат та позитивне сприйняття організації як такої.

Для оцінки важливості адаптації було проведено аналіз ефективності діяльності 150 публічних службовців (100 державних службовців та 50 посадових осіб місцевого самоврядування) за результатами оцінки їх роботи безпосередніми керівниками. До складу вибірки входили як особи, які тільки приступили до виконання посадових обов'язків, так і ті, хто виконував ці обов'язки більше 2 років у співвідношенні таких осіб 30/70. При цьому розподіл за категоріями був наступний:

- для державних службовців категорії категорії Б – 27 осіб;
- для державних службовців категорії категорії В – 73 особи;
- для посадових осіб місцевого самоврядування II категорії – 13 осіб;
- для посадових осіб місцевого самоврядування III категорії – 37 осіб.

Встановлено, що службовцям однієї і тієї ж категорії або рангу властива абсолютно різна результативність та ефективність виконання поставлених завдань залежно від терміну перебування на службі, а також тривалості виконання нових обов'язків. На рис. 4.11 наведено залежність впливу тривалості перебування на службі на ефективність виконання поставлених завдань для державних службовців, які мають високий рівень освіти, емоційного інтелекту та стресостійкості (рис. 4.11, а) та високий рівень освіти, середній рівень емоційного інтелекту та стресостійкості (рис. 4.11, б). Тобто ці показники дефакто нівелюють ризики наявності недостатньої кваліфікації для виконання поставлених завдань, проте враховують особливості твердих навичок та м'яких навичок публічних службовців, які можуть вплинути на якість виконання завдань. При цьому розподіл державних службовців з високими показниками

ефективності становив: категорії Б та II категорії – 35 осіб, категорії В та III категорії – 14 осіб. Потрібно зауважити, що рівень ефективності для побудови графічної залежності вираховувався як середнє арифметичне для всіх категорій державних службовців, зважаючи на те, що вони мали однаково високі показники ТН та МН.

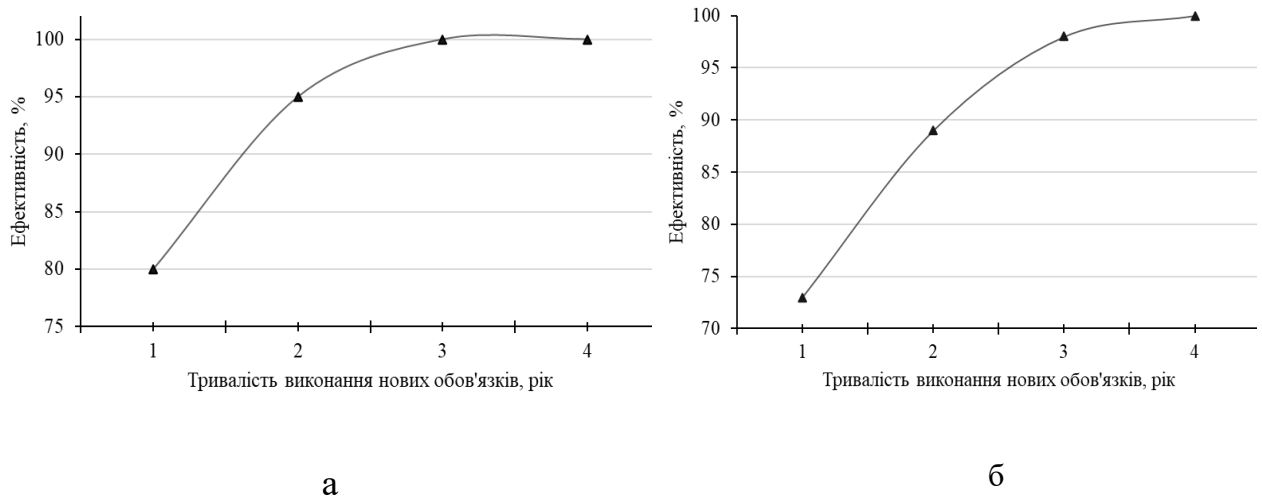


Рис. 4.11. Залежність впливу тривалості перебування на службі на ефективність виконання поставлених завдань публічними службовцями, які: а – мають високий рівень освіти, емоційного інтелекту та стресостійкості; б – високий рівень освіти, середній рівень емоційного інтелекту та стресостійкості

Джерело: Власна розробка

Як видно з рис. 4.11 найнижча ефективність навіть при високих показниках твердих та м'яких навичок спостерігається в перший рік служби на новій посаді. При високих показниках твердих та середніх – м'яких навичок ефективність виконання поставлених завдань у перший рік служби на новій посаді знижується на 7-8%. Це зумовлено кваліфікаційною асиметрією, яка з часом вирівнюється. Під терміном «кваліфікаційна асиметрія» розуміється невідповідність твердих і м'яких навичок вимогам, які необхідні для ефективного виконання завдань. Під терміном «освітньо-кваліфікаційна асиметрія» розуміється виключно невідповідність ТН, зокрема освітнього рівня вимогам, які необхідні для ефективного виконання завдань.

Основною причиною виникнення кваліфікаційної асиметрії є різниця між

кваліфікаційними вимогами та кваліфікаційною реальністю, яка найгостріше відчувається в період початку виконання нових обов'язків (рис. 4.12).

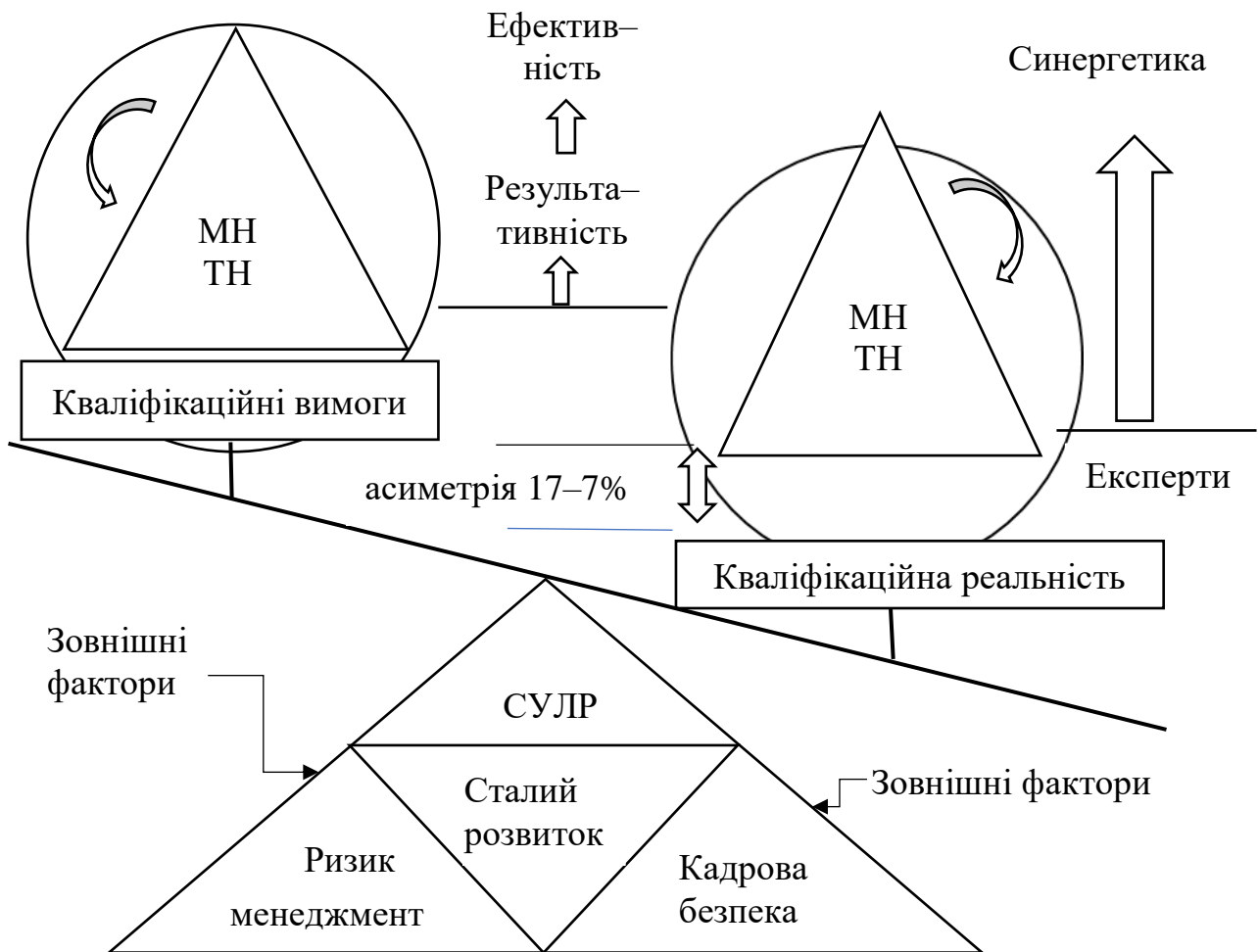


Рис. 4.12. Схематичне зображення причин виникнення кваліфікаційної асиметрії

Джерело: Власна розробка

Ситуацію погіршує відсутність в організаціях налагодженої системи подолання різниці в кваліфікації, а також відсутність якісної адаптації. В результаті суттєво знижується ефективність виконання поставлених завдань, яке може тривати інколи до 2-3 років.

Для подолання такої ситуації необхідно створити передумови, які спонукатимуть службовців швидко подолати кваліфікаційну асиметрію. Одним із способів досягнення цього є використання системної дії синергетики, яка

дозволить самоорганізувати службовців для швидкого досягнення результату. Пропонується зменшити оплату праці службовця на період, поки кваліфікаційна асиметрія не буде подолана. У той же час слід залучати експертів для консультативної підтримки або надавати можливість навчання без відриву від виробництва. Для цього можна залучати досвідчених фахівців публічної служби, які мають високий рівень ефективності виконання завдань або перебувають на пенсії, але демонстрували високі результати під час своєї трудової діяльності. Важливо, щоб залучення експертів проводилося добровільно, а винагороду за їх роботу призначали залежно від обсягу консультацій, але не більше 40% від заробітної плати службовця. Якщо кваліфікаційна асиметрія може бути подолана шляхом навчання без відриву від основної роботи, то обсяг винагороди за виконану роботу слід зменшувати на 30% на період навчання [107]. Варто зазначити, що тривалість надання консультативної підтримки або підвищення кваліфікації не повинна перевищувати півроку. Для повернення винагороди за виконану роботу службовцю до повного обсягу, необхідно провести додаткову оцінку результатів діяльності, яка повинна бути проведена не раніше, ніж через місяць після завершення заходів щодо подолання кваліфікаційної асиметрії. Для створення цих передумов можна також розглянути інші підходи, такі як надання інцентивів для навчання та саморозвитку, організація менторства, створення сприятливого середовища для вирішення проблем та обміну досвідом. Важливо забезпечити прозорість та справедливість в процесі оцінки та винагородження, щоб стимулювати службовців до активної участі в процесі подолання кваліфікаційної асиметрії та досягнення високих результатів.

Що стосується системи мотивації, то слід завершити її удосконалення. Зокрема, система мотивації повинна стати максимально чіткою та прозорою. Це забезпечить додаткове стимулювання ефективності діяльності державних службовців. Згідно з результатами опитування, проведеного НАДС серед державних службовців у травні 2022 року, під час воєнного стану 73,6% державних службовців відчують, що мають сили та ресурси продовжувати виконувати поставлені завдання. Слід зазначити, що представники керівних посад та чоловіки відчують у собі більше сил продовжувати працювати в

умовах воєнного стану. Водночас ті особи, хто перебувають за кордоном відчують менше сил та ресурсів продовжувати роботу – 33,7%, порівняно з внутрішньопереміщеними особами – 63,4%. Найбільшу наявність сил та ресурсів відчують державні службовці, які не змінювати місцезнаходження – 76,7%. З огляду на це можна з впевненістю стверджувати, що обгрунтована та прозора мотивація, адаптація нових працівників разом із застосуванням дистанційних технологій та наявністю необхідних компетентностей забезпечить активізацію синергетичних принципів та забезпечить підвищення ефективності виконання поставлених завдань публічного управління.

Доцільним способом подолання асиметрії є співбесіда при звільненні з публічної служби для забезпечення збереження іміджу державної служби, а також робота щодо розвитку та підтримки корпоративної культури, адже вона є важливою складовою ефективного управління та взаємодії з громадянами. Це спричинено перш за все тим, що корпоративна культура відображає систему цінностей, норм поведінки та ставлення до роботи, які є спільними для співробітників публічної служби та створює передумови до небажання втрати такої роботи [348].

Зважаючи на досвід Німеччини, Великобританії та Польщі, корпоративна культура державної служби України повинна базуватися на таких ключових принципах:

1. Професіоналізму – державні службовці повинні володіти необхідними знаннями та навичками для ефективного виконання своїх обов'язків;
2. Відкритості та прозорості – державна служба має бути доступною для громадян, забезпечуючи прозорість своїх дій та прийняття рішень;
3. Відповідальності – державні службовці зобов'язані нести відповідальність за свої рішення та дії, а також за забезпечення якості послуг, які надаються громадянам;
4. Етики та законності – державні службовці зобов'язані дотримуватися законів та етичних норм поведінки, а також працювати в інтересах громадян та держави.
5. Співпраці – державні службовці повинні співпрацювати з іншими

органами влади, бізнесом та громадськістю для досягнення спільних цілей.

Актуальною проблемою є проблематика рівня оплати праці публічних службовців до конкурентно спроможного рівня. Це буде значним додатковим важелем, поряд з вищевказаними засобами для підвищення ефективності роботи державних службовців. Таким чином була сформована структура моделі розвитку людських ресурсів державної служби України, структура якої схематично представлена на рис. 4.13.



Рис. 4.13. Структура моделі розвитку людських ресурсів державної служби України, яка функціонуватиме на основі синергетичних засад

Джерело: Власна розробка

Для здійснення тестування моделі розвитку людських ресурсів державної служби України, яка функціонуватиме на основі синергетичних засад – Львівська обласна державна адміністрація, в якій за попередньо проведеними дослідженнями ключові особи та персонал володіли всіма необхідними характеристиками. Після цього було впроваджено модель розвитку людських ресурсів державної служби України, яка функціонуватиме на основі синергетичних засад. Тривалість функціонування системи становила 4 тижні. По закінченню терміну тестування моделі було позапланово оцінено показники

ефективності персоналу організації і встановлено, що вони досягли 98–100% порівняно із 78-91%, які були до впровадження моделі на основі синергетичних засад. Таким чином, впровадження моделі розвитку людських ресурсів державної служби на основі синергетичних засад дозволило в середньому на 9,5 % підвищити ефективність діяльності державних службовців. Такий синергетичний ефект став можливим завдяки:

- максимальному залученню у процес досягнення поставленого результату як свідомої, так і підсвідомої складової психіки;
- забезпечення певного ступеню вільності персоналу у способах досягнення необхідних результатів;
- задіяння в процес досягнення результату виключно необхідних складових управління персоналом, які були важливими виключно в певний момент часу, а отже, економія ресурсів часу, який було використано ефективно.

Слід зазначити, що при цьому показники ТН та МН осіб, які були задіяні під час тестування мали 90% високих та 10% середніх показників. За час тестування одна людина звільнилася, а 1 була прийнята на державну службу. Таким чином це дало можливість протестувати повний функціонал запропонованої моделі розвитку людських ресурсів державної служби. Таким чином етап тестування запропонованого рішення пройшов успішно.

4.3. Самоорганізаційна складова синергетики у розвитку компетентностей публічних службовців

На основі аналізу, здійсненого у попередніх підрозділах, основними ТН та МН для обґрунтування самоорганізаційної складової синергетики розвитку людських ресурсів та досягнення високої ефективності діяльності публічних службовців у даному розділі вибрано такі елементи: емоційного інтелекту; критичного мислення; креативного мислення; вміння самонавчатися; усвідомленості; стресостійкості; вміння використовувати тайм-менеджмент; професійних знань; володіння іноземною мовою.

Варто зазначити, що за своєю сутністю вони доцільні для аналізу синергетичних впливів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Отже, розроблена схема синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні через компетентісно–кваліфікаційний вимір, як представлено на рис. 4.14. Базовими елементами для активізації синергетики є МН, ТН, дистанційні технології HRMIS та безпосередньо компетентісно–кваліфікаційні складові. Принцип роботи схеми синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні через компетентісно–кваліфікаційний вимір виглядає наступним чином: від початку прийняття на службу безперервно проводиться не тільки навчання службовців, відповідно до принципу навчання впродовж життя, але і розвиваються їх МН та ТН, починаючи вже від адаптації службовців. Дієвій організації процесу сприяють дистанційні технології HRMIS, які допомагають налагодити поетапність процесу. Якщо вдається вийти на високі показники, або хоча б вище середнього показники МН та ТН службовців – активізуються процеси самоорганізації. Тобто службовців самі виявляють, які навички та компетенції потребують покращення для результативного вирішення поставлених перед ними завдань та покращують їх в процесі підвищення кваліфікації. Крім цього, вони самі контролюють якість своєї роботи, керуючись вірно налагодженою, прозорою та справедливою мотивацією. Як тільки з'являються нові завдання (завдання 1, завдання 2, завдання 3, завдання n), як зображено на рис. 4.11 – вони активізують діяльність державних службовців, щоб знайти найефективніший шлях їх вирішення. При потребі вони самі об'єднуються у ситуативні команди та знаходять найефективніше рішення. Загальний контроль над процесом здійснює керівник, який обов'язково повинен володіти високим рівнем МН та ТН. При цьому керівник зобов'язаний застосовувати виключно демократичний стиль управління. В іншому випадку система буде мати високу ентропію, а результати виконання поставлених завдань при виникненні кризових явищ, які є звичним явищем у сучасному світі будуть отримуватися із значною затримкою, що є недопустимо.

Якщо дистанційні технології HRMIS при сучасному активному розвитку не проблема забезпечити, то забезпечення достатнього рівня МН та ТН службовців є серйозним викликом для управлінців. Емоційний інтелект необхідно розвивати вже на етапі адаптації публічних службовців і постійно працювати з ним протягом всієї професійної діяльності публічного службовця. Це пов'язано з тим, що розвинений емоційний інтелект сприяє кращому спілкуванню, ефективнішому прийняттю рішень, а також покращує міжособистісні відносини в професійному середовищі. Поряд із іншими високими показниками навиків це забезпечує високу результативність та ефективність виконання поставлених завдань. Адже, достатній рівень емоційного інтелекту вище середнього рівня створює передумови для:

1. Забезпечення ефективного спілкування – емоційний інтелект допомагає службовцям спілкуватися більш відкрито та конструктивно. Здатність розуміти емоційні потреби інших сприяє кращому взаєморозумінню та співпраці між колегами.

2. Покращення прийняття рішень – службовці з високим рівнем емоційного інтелекту вміють враховувати емоційні аспекти проблеми та наслідки рішень на людей. Це дозволяє їм приймати більш об'єктивні, збалансовані та розумні рішення.

3. Керівництва та мотивації – керівники з високим рівнем емоційного інтелекту знають, як мотивувати своїх підлеглих, враховуючи їхні емоційні потреби та відчуття. Вони також краще здатні керувати конфліктами та створювати позитивну атмосферу в команді.

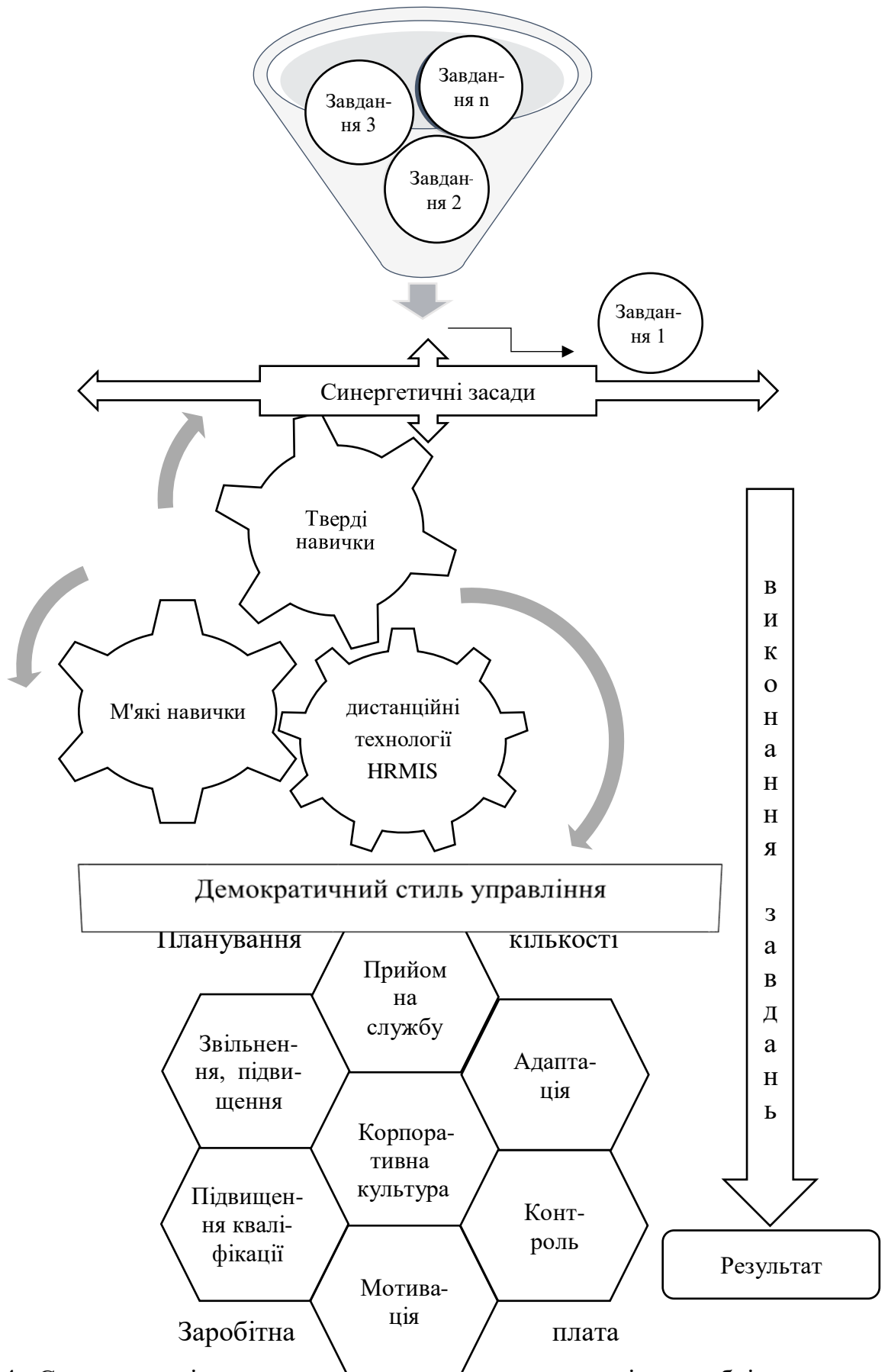


Рис. 4.14. Синергетичні засади розвитку людських ресурсів у публічному управлінні: компетентнісно-кваліфікаційний вимір

Джерело: Власна розробка

4. Розвитку міжособистісних відносин – емоційний інтелект сприяє покращенню взаємодії та співпраці між співробітниками, оскільки службовці з високим рівнем емоційного інтелекту здатні знаходити спільну мову з колегами, враховувати їхні емоції та погляди. Це позитивно впливає на робочі відносини та створює сприятливе середовище для співпраці.

5. Адаптації до змін – службовці з високим емоційного інтелекту краще адаптуються до змін у робочому середовищі, оскільки вони здатні керувати своїми емоціями та відчуттями під час стресових ситуацій. Вони також допомагають своїм колегам адаптуватися до нових обставин.

6. Стресостійкості – емоційно інтелігентні службовці краще впораються зі стресом та виснаженням. Вони вміють визначати стресогенні фактори та знаходити ефективні способи їх подолання. Це позитивно впливає на їхню продуктивність та якість життя.

7. Емпатії та соціальної відповідальності – службовці з високим рівнем емоційного інтелекту краще розуміють потреби громадян, з якими вони працюють. Вони проявляють більше емпатії та соціальної відповідальності у своїй роботі, що покращує відносини з громадянами та забезпечує вищий рівень задоволення потреб громадськості.

8. Емоційного благополуччя – розвиток емоційного інтелекту сприяє покращенню емоційного благополуччя службовців. Вони стають більш здатними керувати власними емоціями, підтримувати позитивне ставлення до роботи та життя, а також краще розуміти свої внутрішні потреби та мотиви. Це позитивно впливає на їхнє загальне благополуччя та робочу ефективність.

9. Конструктивної критики та навчання – емоційно інтелігентні службовці краще сприймають критику та здатні використовувати її для власного розвитку та вдосконалення. Вони також підтримують атмосферу взаємного навчання та розвитку серед колег, що сприяє покращенню професійних знань та навичок усієї команди.

10. Професійної етики – службовці з високим рівнем емоційного інтелекту краще усвідомлюють свою професійну етику та відповідальність перед громадянами та колегами. Вони проявляють більше доброзичливості, чуйності

та відкритості, що позитивно впливає на їхній імідж та авторитет у професійному середовищі (рис. 4.15).

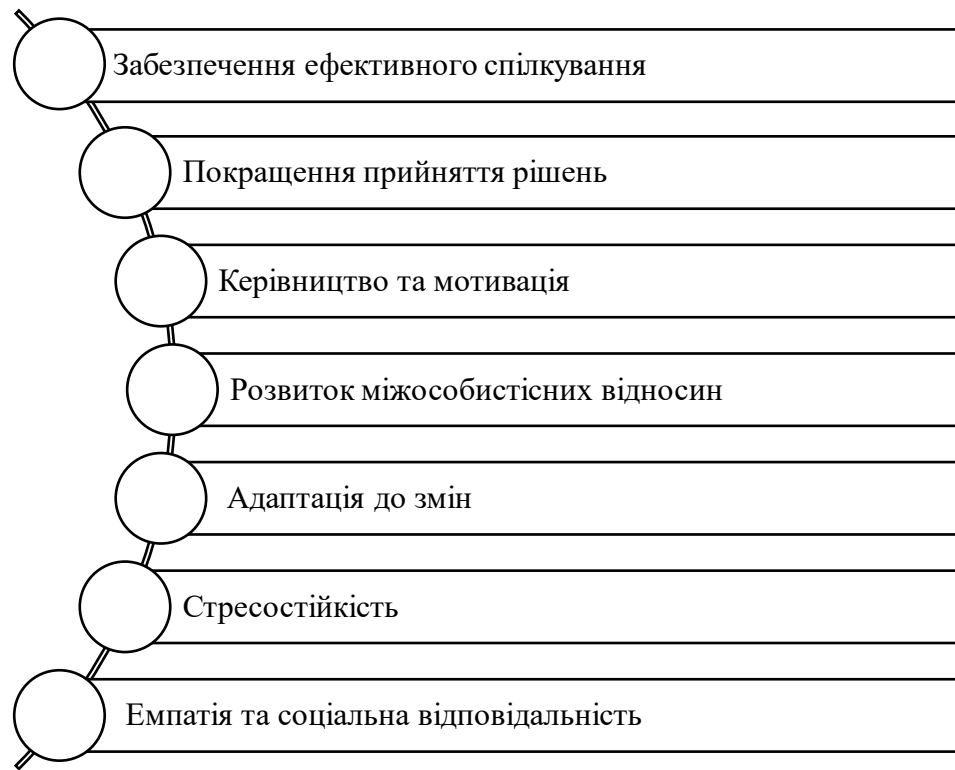


Рис. 4.15. Передумови для розвитку емоційного інтелекту службовців

Джерело: Власна розробка

Підвищити емоційний інтелект службовців можна декількома способами:

- відвідувати тренінги з емоційного інтелекту та соціальних навичок;
- регулярно практикувати саморефлексію та аналіз емоцій;
- користуватися спеціально розробленими картами для розвитку емоційного інтелекту;
- вивчати та застосовувати техніки емпатії;
- навчатися розумінню міжособистісних відносин та взаємодії (рис. 4.16).

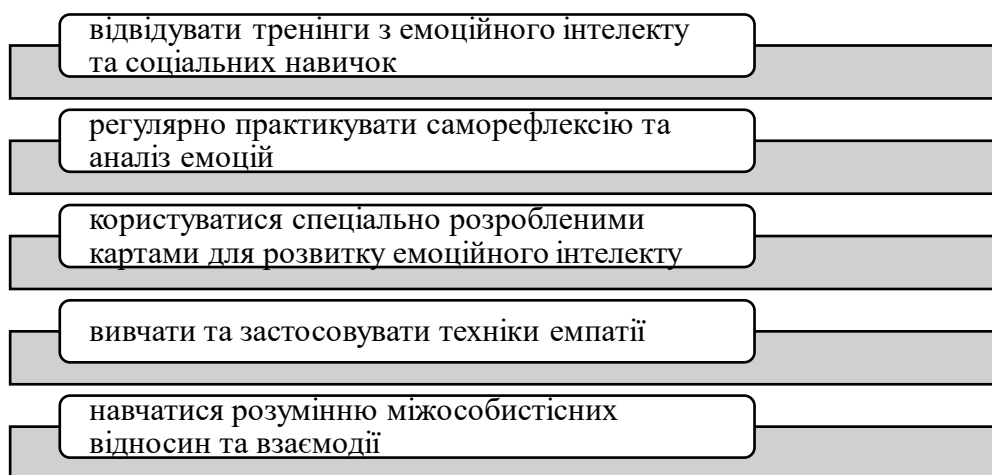


Рис. 4.16. Способи розвитку емоційного інтелекту службовців

Джерело: Власна розробка

Критичне мислення є важливою навичкою для службовців, оскільки воно сприяє розвитку професіоналізму, ефективності та відповідальності у процесі виконання службових обов'язків. Адже критичне мислення передбачає здатність аналізувати інформацію, вирішувати проблеми, оцінювати аргументи, приймати обґрунтовані рішення та відстоювати свої думки. Зокрема, критичне мислення сприяє:

1. Ефективному прийняттю рішень – службовці з критичним мисленням здатні швидко аналізувати велику кількість інформації, виокремлювати ключові аспекти та приймати обґрунтовані рішення. Це забезпечує ефективність роботи та поліпшує результати публічного управління.

2. Розв'язанню проблем – критичне мислення допомагає публічним службовцям розуміти суть проблеми, розглядати різні можливі рішення та обирати найкращий шлях для її вирішення. Вміння розв'язувати проблеми є ключовим для успішного виконання службових обов'язків.

3. Покращенню оцінці аргументів – службовці з критичним мисленням вміють оцінювати аргументи, що представлені іншими особами, та відрізнити факти від думок. Це допомагає їм розрізнити обґрунтовані та непідтвержені думки, що поліпшує якість спілкування та прийняття рішень.

4. Покращенню комунікації та переконанню – критичне мислення допомагає службовцям ефективно відстоювати свої позиції, аргументувати свої точки зору та переконувати інших у правильності своїх рішень. Вони здатні чітко висловлювати свої думки та обгрунтовувати свої позиції, що сприяє підвищенню авторитету та взаєморозумінню серед колег.

5. Покращенню аналізу ризиків та передбачення наслідків – службовці з критичним мисленням можуть аналізувати потенційні ризики та передбачати наслідки своїх рішень. Це дозволяє їм здійснювати свою роботу більш відповідально та забезпечувати, що результати їхньої діяльності відповідають очікуванням громадськості та інших зацікавлених сторін.

6. Покращує постійне самовдосконалення – критичне мислення стимулює службовців до самонавчання та самовдосконалення. Вони відкриті для нових ідей, технологій та підходів, що дозволяє їм забезпечувати найвищий рівень професіоналізму та адаптуватися до змін у сучасному світі.

7. Покращує етичне мислення – критичне мислення допомагає службовцям розуміти етичні аспекти своєї роботи та відповідальність перед громадянами та суспільством. Вони здатні розглядати проблеми з різних точок зору, що допомагає їм приймати рішення, які відповідають етичним нормам та цінностям (рис. 4.17).

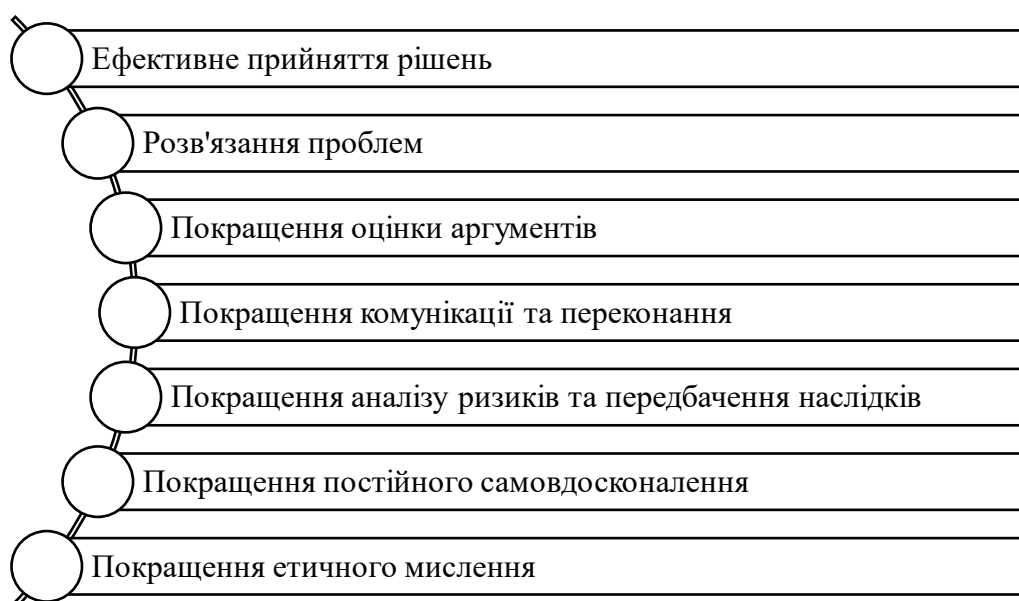


Рис. 4.17. Фактори, яким сприяє критичне мислення службовців

Джерело: Власна розробка

Покращити критичне мислення публічних службовців можна декількома способами:

- відвідувати тренінги з критичного мислення та аналітичних навичок;
- вивчати логіку та аргументацію;
- практикуватися в аналізі та оцінці різних інформаційних джерел;
- розвивати критичне ставлення до прийняття рішень (рис. 4.18).

Креативне мислення є важливим навиком для службовців, оскільки вони повинні займатися розв'язанням складних проблем, розробкою нових програм та політик, та забезпечувати ефективну роботу владних структур, оскільки одним з основних аспектів креативного мислення є здатність дивитися на проблему з різних сторін, шукати альтернативні рішення та інноваційні підходи. Саме це може допомогти публічним службовцям знайти нові способи розв'язання проблем, які раніше не були поміченими або розглянуті. Крім цього, креативність може допомогти службовцям забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Наприклад, застосування інноваційних технологій може допомогти зменшити витрати на операційні витрати та підвищити ефективність роботи владних структур.

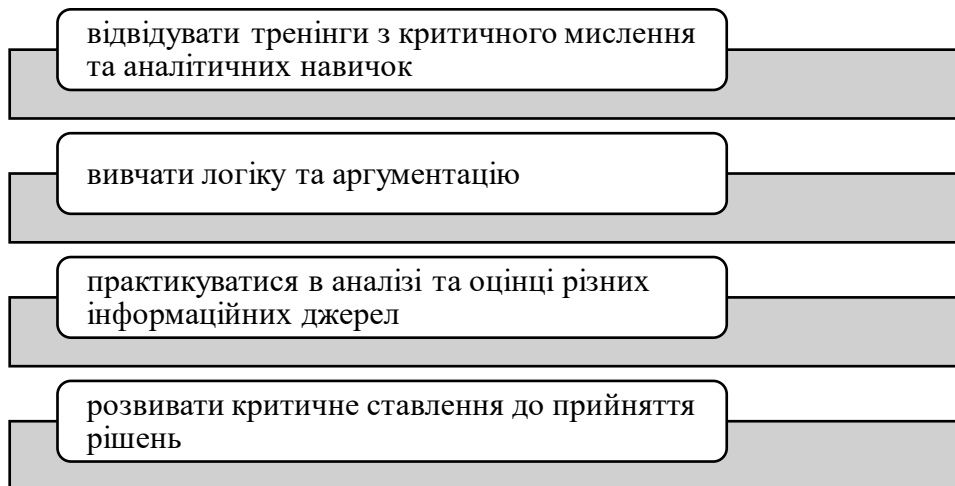


Рис. 4.18. Способи розвитку критичного мислення службовців

Джерело: Власна розробка

Службовці з високим рівнем креативності легко знаходять нові, більш доцільні шляхи вирішення поставлених задач, адже будуть намагатися

скоротити час, який необхідний для цього. Крім того, креативне мислення може допомогти службовцям бути більш готовими до змін. Сучасні умови вимагають постійного оновлення та адаптації до нових умов та викликів, тому здатність до креативного мислення може допомогти службовцям швидко адаптуватися до нових умов та знайти шляхи до розв'язання нових проблем. І, як не дивно, креативне мислення може допомогти службовцям бути більш привабливими для суспільства та забезпечити високий рівень свого іміджу внаслідок високої ефективності виконання поставлених завдань із застосуванням інноваційних підходів (рис. 4.19).

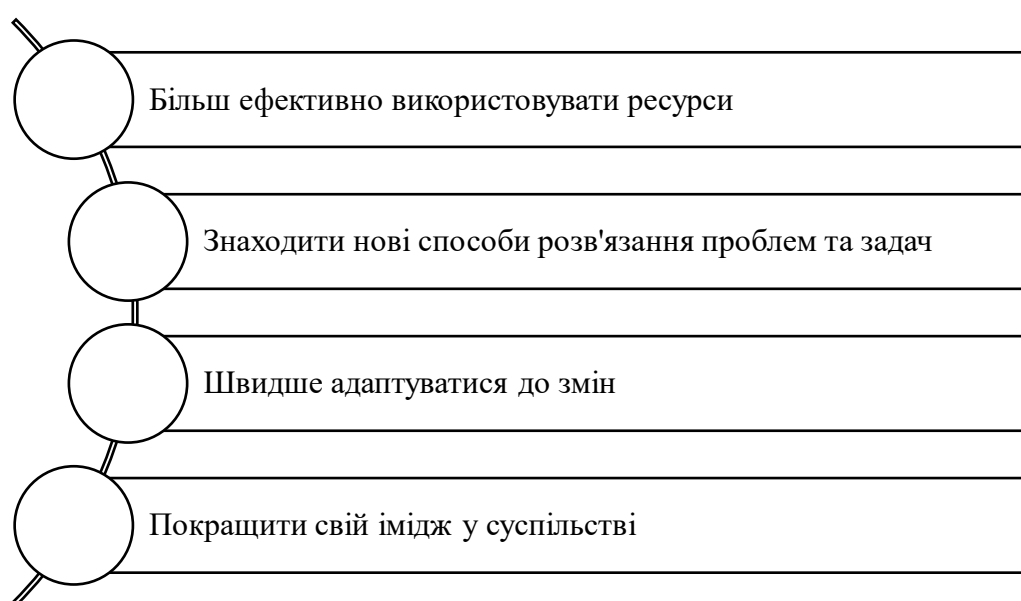


Рис. 4.19. Фактори, яким сприяє креативне мислення службовців

Джерело: Власна розробка

Покращити креативне мислення службовців можна декількома способами:

- відвідування тренінгів з креативності та інновацій;
 - вивчення технік мозкового штурму та інших методів стимуляції креативного мислення;
 - практикування в розв'язанні нестандартних завдань та проблем;
 - створення сприятливого середовища для інновацій та експериментів
- (рис. 4.20).

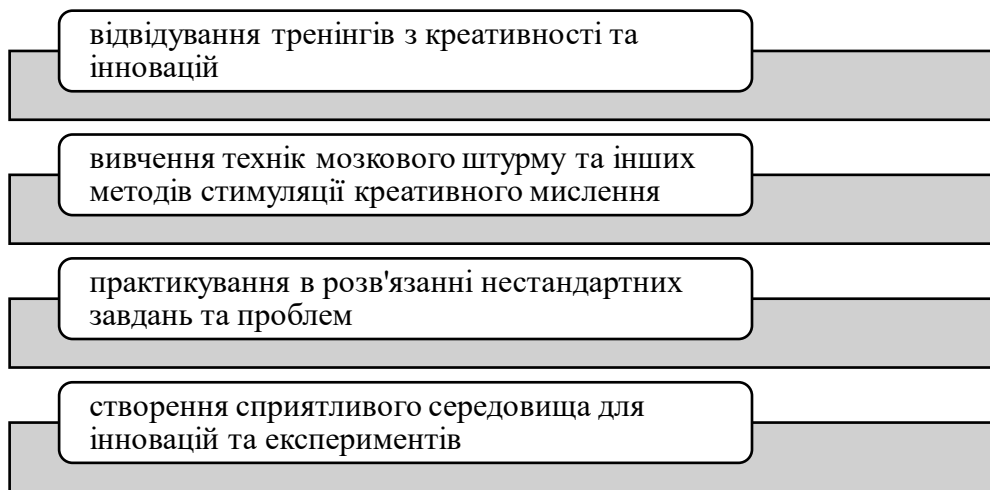


Рис. 4.20. Способи розвитку креативного мислення службовців
Джерело: Власна розробка

Вміння самонавчатися є надзвичайно важливим для службовців, оскільки вони повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички, щоб ефективно виконувати свої обов'язки і відповідати на змінні вимоги ринку праці та суспільства. Основна причина, чому самонавчання є важливим для службовців, полягає в тому, що українська система публічного управління знаходиться в постійному розвитку, а це означає, що службовці повинні навчатися, щоб залишатися ефективними та актуальними у своїй роботі. Змінність законодавства, наявність нових технологій та зміна потреб споживачів – це тільки декілька прикладів того, чому службовці повинні відповідати на постійно змінні вимоги до своєї роботи. Крім того, службовці відповідають за прийняття важливих рішень, що мають великий вплив на суспільство. У зв'язку з цим, вони повинні мати широкий спектр знань і навичок, які дозволять їм взяти до уваги різні аспекти проблем та знайти рішення, яке буде найбільш ефективним і сприятиме досягненню поставлених цілей.

Потрібно зазначити, що самонавчання може також допомогти службовцям розвивати свою кар'єру та отримувати нові можливості. Чим більше знань та навичок у службовця, тим вище ймовірність, що він зможе взяти участь у важливих проектах, отримувати просування по службі та підвищувати свою кваліфікацію.

Одним з ключових елементів самонавчання є пошук та вивчення нової інформації. Для службовців це може включати в себе читання спеціалізованої літератури, перегляд відеоуроків, участь у вебінарах та інших навчальних заходах. Важливо, щоб службовець віддавав перевагу джерелам інформації, які є авторитетними та достовірними. Також важливо розвивати практичні навички. Для публічних службовців це може означати участь у професійних тренінгах, стажуваннях в інших організаціях, а також практикування нових методів та стратегій у роботі.

Окрім сказаного вище, самонавчання може включати в себе розвиток особистих навичок, таких як комунікація, лідерство, управління часом та інші. Ці навички можуть допомогти публічним службовцям ефективніше взаємодіяти з колегами та громадськістю, керувати своїм часом та ресурсами, а також розвиватися в своїй кар'єрі. Усі ці елементи самонавчання можуть допомогти службовцям бути більш компетентними та ефективними у своїй роботі, що, у свою чергу, може сприяти розвитку країни. Отже, вміння самонавчатися є надзвичайно важливим для публічних службовців України і повинне стати необхідною складовою їхнього професійного розвитку.

Якщо узагальнити, то можна виокремити низку факторів для службовців, яким сприяє самонавчання:

1. Сприяння розвитку кар'єри – службовці, які знають більше і мають ширший спектр навичок, мають більші можливості для просування по службі. Вони можуть отримувати нові відповідальні посади, отримувати більше зарплати та інші переваги.

2. Покращення ефективності роботи – самонавчання може допомогти службовцям бути більш ефективними в своїй роботі. Нові знання та навички можуть допомогти їм розуміти складні проблеми та знаходити ефективніші рішення. Крім того, практична підготовка та навички можуть допомогти їм швидше та краще виконувати свої обов'язки.

3. Покращення комунікації – самонавчання може допомогти службовцям розвивати свої навички комунікації, які можуть бути корисними взаємодії з колегами, громадськістю та іншими групами. Зокрема, розвиток навичок

комунікації може допомогти службовцям ефективніше виконувати свої обов'язки, бути більш успішними в переговорах, підвищувати рівень довіри з колегами та громадськістю.

4. Розвиток особистості – самонавчання може допомогти службовцям розвивати свою особистість, робити більш свідомі та продумані вибори, розуміти себе та свої цінності краще. Це може допомогти бути більш впевненими у собі та своїх діях, ефективніше крокувати з іншими та бути більш успішними в різних аспектах життя (рис. 4.21).

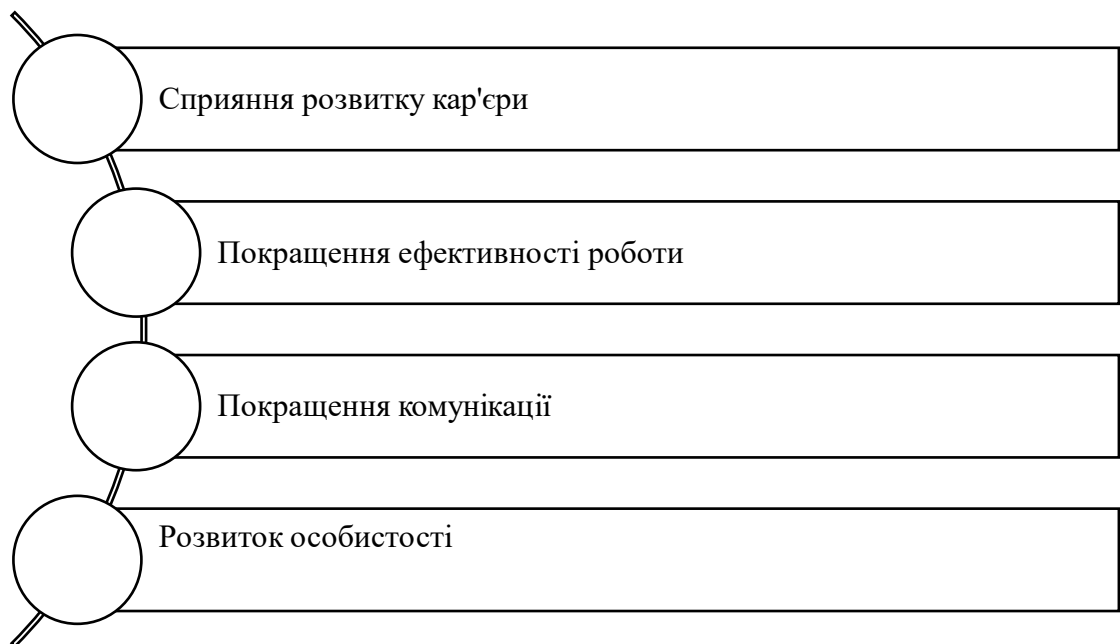


Рис. 4.21 Фактори, яким сприяє самонавчання службовців

Джерело: Власна розробка

Здійснювати самонавчання службовці можуть декількома способами:

- організація навчальних планів та цілей;
- вивчення технік самоорганізації та самомотивації;
- використання різних інформаційних джерел та платформ для самоосвіти;
- регулярна самооцінка та планування подальшого розвитку (рис. 4.22).

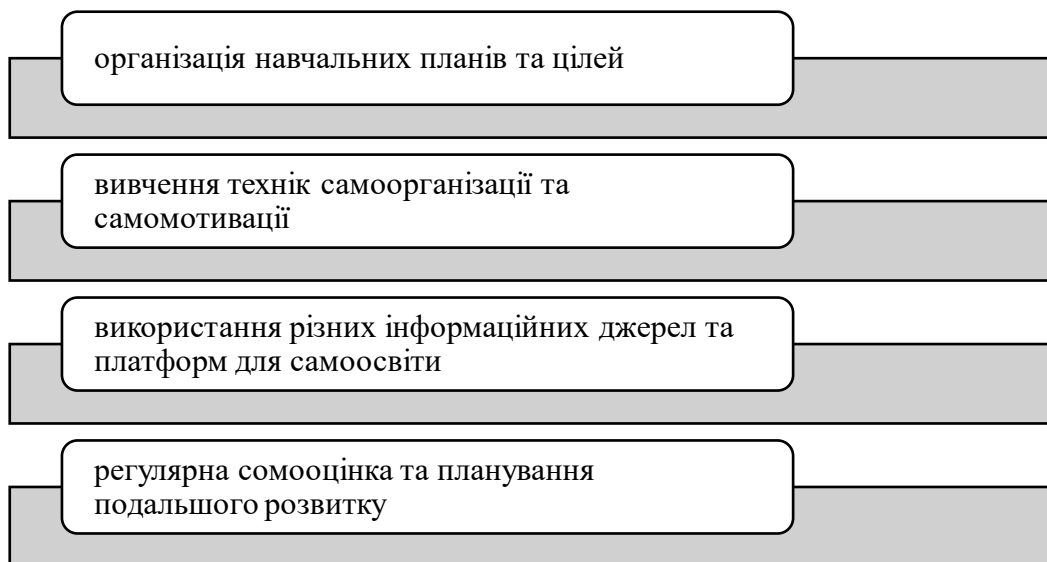


Рис. 4.22. Способи здійснення самонавчання службовцями

Джерело: Власна розробка

Усвідомленість є важливим фактором для результативності та ефективності діяльності службовців, оскільки вона допомагає їм зосередитися на важливих завданнях та досягненні максимальних результатів. Одним з ключових аспектів усвідомленості є здатність службовців розуміти свої сильні та слабкі сторони та працювати над ними. Це дозволяє їм зосередитися на розвитку власних навичок та компетенцій, які можуть бути важливими для виконання поставлених завдань. Наприклад, усвідомленість може допомогти службовцям зосередитися на зміцненні комунікаційних навичок, розвитку лідерських якостей та збільшенні здатності до прийняття рішень. Крім цього, усвідомленість може допомогти службовцям бути більш ефективними у вирішенні складних проблем. Здатність до глибокого розуміння проблеми та її коренів може допомогти службовцям знайти нові шляхи до розв'язання проблеми та досягнення максимальних результатів.

Оскільки для досягнення високої ефективності службовці повинні мати чітку мету та стратегію для її досягнення – усвідомленість дозволяє їм зосередитися на важливих завданнях та досягнути максимальної продуктивності, уникнувши відволікань та неважливих завдань. Слід наголосити, що усвідомленість може допомогти публічним службовцям бути більш

ефективними у спілкуванні з іншими людьми. Вона дозволяє їм розуміти точки зору інших, дотримуватися культури спілкування та забезпечувати високий рівень професійності та ефективного виконання поставлених завдань.

Якщо узагальнити, то можна виділити низку факторів для службовців, яким сприяє самонавчання:

1. Розвиток професійних навичок – самоусвідомленість службовців сприяє розвитку їхніх професійних навичок та знань. Вони можуть розуміти, які знання та навички потрібні для ефективної роботи та працювати над їхнім вдосконаленням. В результаті, вони можуть бути більш компетентними у своїй роботі, а це сприяє зростанню їхньої самооцінки та самоусвідомленості.

2. Розуміння власних сильних та слабких сторін – службовці, які мають високий рівень самоусвідомленості, можуть розуміти свої сильні та слабкі сторони. Вони можуть бути більш об'єктивними щодо своєї роботи та бачити свої помилки. Це дозволяє їм вчитися на помилках та розвиватися в своїй професії.

3. Розвиток особистісних якостей – самоусвідомленість може допомогти службовцям розвивати свої особистісні якості. Вони можуть бути більш впевненими у собі, вміти більш ефективно спілкуватися з іншими та бути успішнішими в роботі. Вони також можуть бути більш цілеспрямованими, орієнтованими на досягнення мети та дисциплінованими у своїй роботі.

4. Ефективність управління часом та ресурсами – службовці, які мають високий рівень самоусвідомленості, можуть ефективно управляти своїм часом та ресурсами. Вони можуть знаходити більш ефективні способи виконання своїх обов'язків, планувати свій робочий день та завдання, знижувати ризик стресу та втоми. Це може допомогти їм бути більш продуктивними, виконувати більше роботи за короткий проміжок часу та зберігати енергію для розвитку своєї кар'єри.

5. Успішність у взаємодії з іншими – самоусвідомленість може допомогти службовцям бути успішними у взаємодії з іншими. Вони можуть розуміти свої переваги та недоліки у спілкуванні з іншими, бути більш відкритими та терплячими. Вони також можуть бути більш успішними в переговорах та розв'язанні конфліктів, що сприяє розвитку позитивних відносин з колегами та

іншими співробітниками (рис. 4.23).

Для розвитку усвідомленості службовці можуть використовувати різні підходи та інструменти:

- аналізування своїх успіхів та невдач;
- вивчення досвіду ефективних службовців;
- відвідування тренінгів з майндфулнесу та усвідомленості;
- практикуватися у медитації або ж відпочивати з метою самоперезавантаження (рис. 4.24).

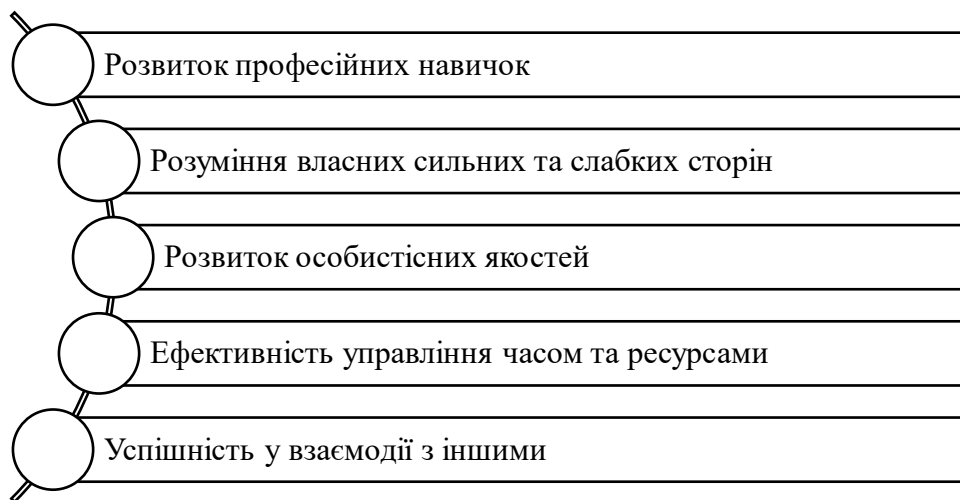


Рис. 4.23. Фактори, яким сприяє самоусвідомленість службовців

Джерело: Власна розробка

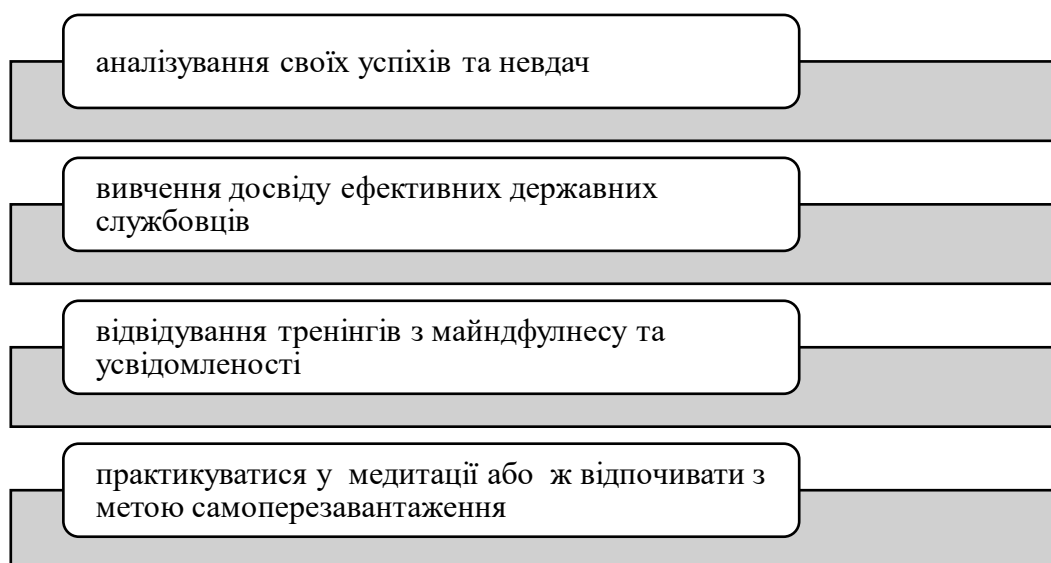


Рис. 4.24. Способи розвитку самоусвідомленості у службовців

Джерело: Власна розробка

Стресостійкість є важливою навичкою для службовців, оскільки вони повинні працювати зі складними проблемами та робити важливі рішення в умовах підвищеного ризику. Зокрема, особливо важливими складовими роботи публічного службовця, на які впливає стресостійкість є:

1. Здатність до керування стресом – стресостійкість включає в себе здатність до керування стресом та збереження позитивного настрою під час складних ситуацій. Це дозволяє службовцям залишатися спокійними та розумними навіть в умовах підвищеного напруження та стресу. На практиці це означає, що публічні службовці зможуть більш ефективно працювати зі складними проблемами та здійснювати важливі рішення в умовах високого ризику.

2. Здатність до адаптації до змін – сучасний світ вимагає від службовців здатності до адаптації до змін. Стресостійкість може допомогти публічним службовцям бути більш готовими до змін, швидше пристосовуватися до нових умов та знаходити ефективні способи розв'язання проблем. Наприклад, уміння швидко змінювати підходи та стратегії при зміні умов дозволить службовцям ефективно працювати в умовах невизначеності.

3. Здатність до співпраці та комунікації – стрес може впливати на ефективність співпраці та комунікації між публічними службовцями та з іншими сторонами. Стресостійкість допомагає службовцям бути більш впевненими в собі та більш відкритими до співпраці. Це може сприяти ефективному вирішенню проблем та досягненню максимальних результатів.

4. Здатність до самоконтролю та управління емоціями – стресостійкість включає в себе здатність до самоконтролю та управління емоціями. Це дозволяє службовцям контролювати свої емоції та реакції на стресові ситуації. Здатність до самоконтролю може допомогти публічним службовцям зберігати професійну поведінку та досягати максимальної ефективності навіть у найбільш стресових ситуаціях.

5. Здатність до розвитку особистості – стресостійкість може стимулювати розвиток особистості службовців. Вона допомагає зосередитися на здобутті нових знань та навичок, що можуть бути корисними для ефективного виконання

роботи та досягнення максимальних результатів. Наприклад, розвиток емоційного інтелекту може допомогти службовцям краще розуміти потреби та очікування громадськості та знаходити ефективніші шляхи взаємодії з нею (рис. 4.25).

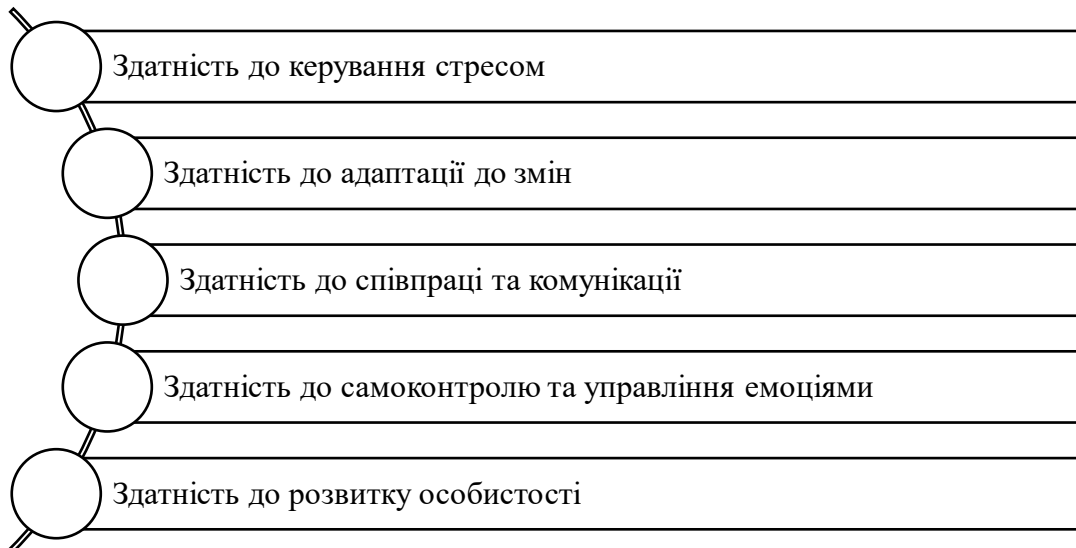


Рис. 4.25. Фактори, яким сприяє стресостійкість службовців

Джерело: Власна розробка

Для розвитку стресостійкості службовці можуть використовувати різні підходи та інструменти:

- тренінги зі стресменеджменту та розвитку емоційної рівноваги;
- вивчення технік релаксації, таких як дихальні вправи, прогулянки, йога;
- розуміння основних факторів стресу та відпрацювання стратегій їх подолання [342];
- розвиток ресурсів для підтримки та спілкування з колегами (рис. 4.26).

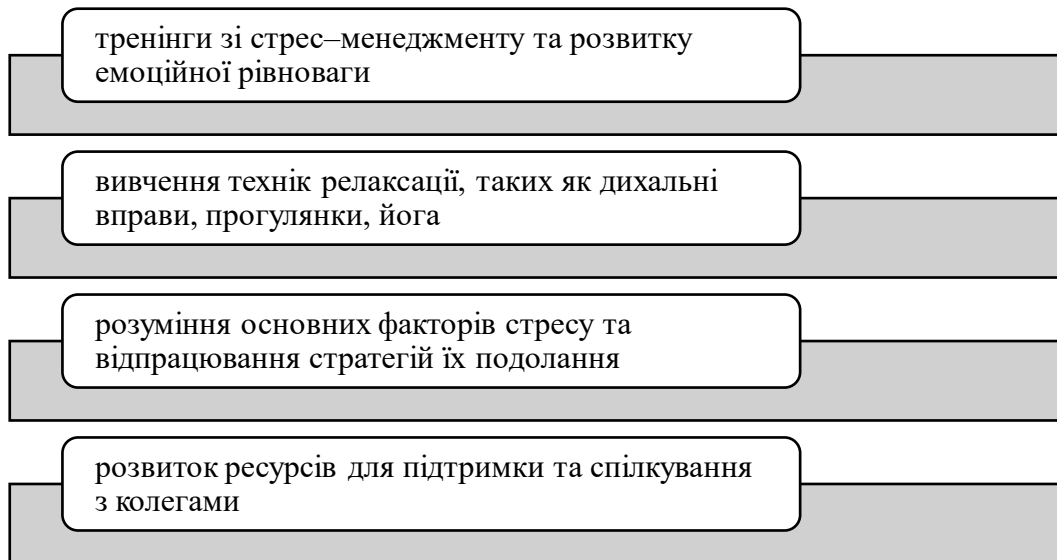


Рис. 4.26. Способи розвитку стресостійкості службовців

Джерело: Власна розробка

Таймменеджмент є ключовим аспектом успішної роботи для службовців. Ефективне використання часу дозволяє публічним службовцям досягати максимальної продуктивності та ефективності при виконанні завдань, що забезпечує якість роботи та задоволеність з боку клієнтів та громадськості.

Основні вміння, необхідні для використання таймменеджменту службовцями, включають:

1. Планування – є ключовим елементом таймменеджменту. Службовці повинні мати чітке розуміння того, які завдання вони повинні виконувати та які терміни виконання в них встановлені. Вони повинні розподіляти свій час відповідно до пріоритетів та термінів виконання, щоб забезпечити своєчасне та якісне виконання завдань.

2. Пріоритезація – дозволяє службовцям сконцентруватись на найважливіших завданнях та забезпечити їх своєчасне виконання. Для досягнення максимальної ефективності в роботі, службовці повинні навчитися розподіляти свій час відповідно до пріоритетів.

3. Діаграма Ганта – є ефективним інструментом для візуалізації розкладу роботи та планування. Вона дозволяє службовцям переглянути всі завдання та терміни виконання на одному графіку, щоб забезпечити ефективну організацію

робочого часу.

4. Методи Pomodoro – є одними з найбільш популярних методів тайм-менеджменту, які дозволяють службовцям ефективно керувати своїм часом та зберігати концентрацію під час виконання завдань. Основна ідея полягає в тому, що службовець працює протягом 25 хвилин, а потім робить коротку перерву на 5 хвилин. Після чотирьох циклів праці та перерв, державний службовець робить довшу перерву на 15–20 хвилин. Це дозволяє державним службовцям зберігати свою енергію та концентрацію протягом довгого періоду часу, щоб забезпечити якісне та ефективне виконання завдань.

5. Делегування завдань – є важливим елементом тайм-менеджменту. Службовці повинні знати, які завдання можна делегувати іншим членам команди. Це дозволяє їм ефективно розподіляти завдання та досягати максимальної продуктивності. Делегування завдань також дозволяє публічним службовцям зосередитися на найбільш важливих завданнях, що забезпечує їх якість та ефективність.

6. Керування електронною поштою та соціальними мережами – є важливим елементом тайм-менеджменту. Службовці повинні знати, як ефективно керувати своїми електронними листами та повідомленнями в соціальних мережах. Вони повинні стежити за своїми електронними скриньками та соціальними мережами тільки в певні періоди дня, щоб не відволікатися від виконання завдань.

7. Аналіз часу – є важливим елементом тайм-менеджменту, який дозволяє службовцям визначити, як вони використовують свій час. Це дозволяє їм знати, на яких завданнях вони витрачають більше часу та які з них можна оптимізувати для досягнення більшої ефективності. Публічні службовці можуть використовувати різні інструменти для аналізу часу, такі як журнали часу та інтернет-інструменти, щоб знати, як вони використовують свій час.

Фактори у діяльності публічного службовця, яким сприяє застосування тайм-менеджменту:

1. Ефективність виконання завдань – застосування тайм-менеджменту допомагає службовцям ефективно планувати та організувати свій робочий час, знижувати ризик відволікання та витрати часу на непродуктивні завдання. Це

дозволяє їм виконувати більше роботи за менший час та забезпечувати високу якість виконання завдань.

2. Управління стресом та втомую – застосування тайм-менеджменту допомагає службовцям ефективно управляти своїм робочим часом та завданнями, що знижує ризик стресу та втоми. Вони можуть планувати свій робочий день таким чином, щоб мати достатньо часу на відпочинок та релаксацію.

3. Ефективність комунікації – застосування тайм-менеджменту допомагає службовцям ефективно планувати свій час на зустрічі, відповіді на листи та інші форми комунікації. Вони можуть краще організувати свої дії та використовувати доступний час для взаємодії з іншими людьми.

4. Розвиток професійних навичок – застосування тайм-менеджменту допомагає службовцям звільнити час для розвитку своїх професійних навичок. Вони можуть краще організувати свій час, щоб відвідувати тренінги, семінари та інші заходи, які сприяють професійному розвитку. Це може допомогти їм збільшити свою експертизу та знання в своїй області, що в свою чергу може привести до підвищення рівня професіоналізму та ефективності їхньої роботи [342].

5. Саморозвиток та розвиток кар'єри – застосування тайм-менеджменту допомагає службовцям звільнити час для саморозвитку та розвитку своєї кар'єри. Вони можуть більш ефективно планувати свої цілі та завдання, визначати пріоритети та кроки, які необхідно зробити для досягнення мети. Це може допомогти їм здійснити плани щодо своєї кар'єри та розвитку відповідних навичок.

6. Підвищення ефективності роботи – застосування тайм-менеджменту допомагає службовцям бути більш ефективними та продуктивними в своїй роботі. Вони можуть краще організовувати свій час, знижувати ризик відволікання та витрати часу на непродуктивні завдання. Це може допомогти збільшити їхню ефективність та досягнути більш високих результатів у своїй діяльності (рис. 4.27).

Для розвитку навичок таймменеджменту публічні службовці можуть використовувати різні підходи та інструменти:

- тренінги з таймменеджменту та планування;
- використання інструментів для планування та контролю часу, таких як календарі, списки завдань, програми-органайзери;
- розвиток розуміння та відпрацювання пріоритетів та ефективних методів делегування;
- проведення регулярної оцінки власної продуктивності та внесення коректив у планування (рис. 4.28).



Рис. 4.27. Фактори, яким сприяє застосування тайм–менеджменту службовцями України

Джерело: Власна розробка

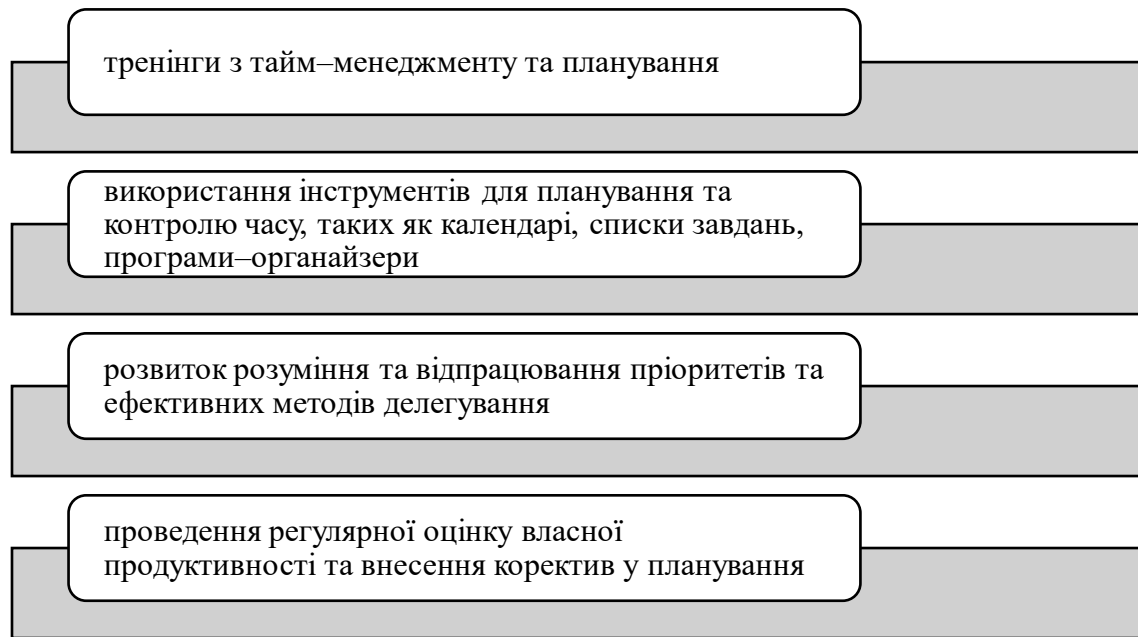


Рис. 4.28. Способи розвитку навиків тайм-менеджменту службовців
Джерело: Власна розробка

Високий рівень професійного знання є ключовим елементом успішної роботи публічного службовця та забезпечення високої якості виконання завдань, пов'язаних з його посадою. Основна важливість високої якості професійних знань для службовця полягає в тому, що він повинен мати знання та розуміння законодавства та процедур, які регулюють його роботу. Він повинен бути в курсі останніх розробок у своєму галузі та бути готовим до виконання будь-яких завдань, пов'язаних з його посадою. Окрім цього, службовець повинен мати знання про технології та інструменти, що використовуються в його галузі, які допоможуть йому виконувати свої обов'язки більш ефективно та ефективно використовувати час. Наприклад, службовець, який працює в галузі інформаційних технологій, повинен мати знання про нові технології та програмне забезпечення, що використовується в його галузі, а також мати досвід в роботі з ними. Крім цього, високі професійні знання допомагають службовцю виконувати свої обов'язки з високою якістю та забезпечувати задоволеність клієнтів та громадськості. Він повинен бути здатен зрозуміти потреби та очікування своїх клієнтів та громадськості, щоб забезпечити їх задоволеність

виконаною роботою та послугами. Це допомагає забезпечити довіру та підтримку громадськості та компаній у виконанні службовцем своїх завдань.

Високий рівень професійних знань також допомагають службовцям виявляти нові можливості для покращення своєї роботи та оптимізації процесів. Вони можуть допомогти виявити можливості для автоматизації процесів, удосконалення послуг та підвищення ефективності роботи. Це дозволяє публічним службовцям заощаджувати час та кошти, підвищувати ефективність та вдосконалювати свою роботу. Крім цього, високі професійні знання є ключовим елементом кар'єрного розвитку службовця. Вони допомагають публічним службовцям розвиватися та здобувати нові знання та навички, що дозволяє їм бути ефективнішими в своїй роботі та підвищувати свій рівень компетентності та престижу. Таким чином, високий рівень професійних знань може допомогти службовцю займати кращі посади та отримувати більше можливостей для кар'єрного зростання [344].

Фактори, на які впливає рівень професійних знань публічних службовців України:

1. Якість публічних послуг – рівень професійних знань службовців безпосередньо впливає на якість дер публічних жавних послуг, які вони надають. Чим вищий рівень знань, тим більш ефективно та компетентно вони зможуть виконувати свої завдання та задовольняти потреби громадян.

2. Довіра громадськості – рівень професійних знань службовців також впливає на рівень довіри громадськості до органів публічної влади та їх діяльності. Якщо публічні службовці мають високий рівень знань та компетентності, громадяни будуть більш впевнені в їхній роботі та довірятимуть їм свої потреби та проблеми.

3. Ефективність та продуктивність – рівень професійних знань службовців може впливати на їхню ефективність та продуктивність. Якщо публічні службовці мають глибоке розуміння своєї галузі та процесів, які пов'язані з їхньою роботою, вони зможуть більш ефективно виконувати свої завдання та досягати більших результатів у своїй діяльності.

4. Компетентність та відповідальність – рівень професійних знань також

впливає на компетентність та відповідальність службовців. Чим вищий рівень знань, тим більш компетентними та відповідальними будуть публічні службовці у своїй роботі. Вони зможуть бути більш свідомими про свої дії та приймати обґрунтовані рішення на основі своїх знань та досвіду.

5. Розвиток професійної кар'єри – рівень професійних знань безперечно впливає на можливості службовців у розвитку своєї професійної кар'єри. Якщо вони мають високий рівень знань та компетентності, вони можуть мати більші можливості для просування в кар'єрі та отримання вищих посад.

6. Інноваційність та креативність – рівень професійних знань службовців може впливати на їхню інноваційність та креативність. Якщо вони мають глибоке розуміння своєї галузі та процесів, які пов'язані з їхньою роботою, вони можуть бути більш інноваційними та креативними в розв'язанні проблем та досягненні мети.

7. Захист інтересів держави – рівень професійних знань службовців також впливає на їхню здатність захищати інтереси держави. Якщо вони мають глибоке розуміння своєї галузі та знання процедур та процесів, пов'язаних з виконанням їхніх завдань, вони можуть бути більш ефективними у захисті інтересів держави (рис. 4.29)

Для розвитку професійних знань службовці можуть використовувати різні підходи та інструменти:

- регулярно приймати участь в тренінгах, семінарах та конференціях, пов'язаних зі своєю професійною діяльністю;
- вивчати актуальну літературу за напрямом своєї роботи;
- обмінюватися досвідом та знаннями з колегами та експертами з різних країн;
- застосовувати нові знання та підходи на практиці (рис. 4.27).

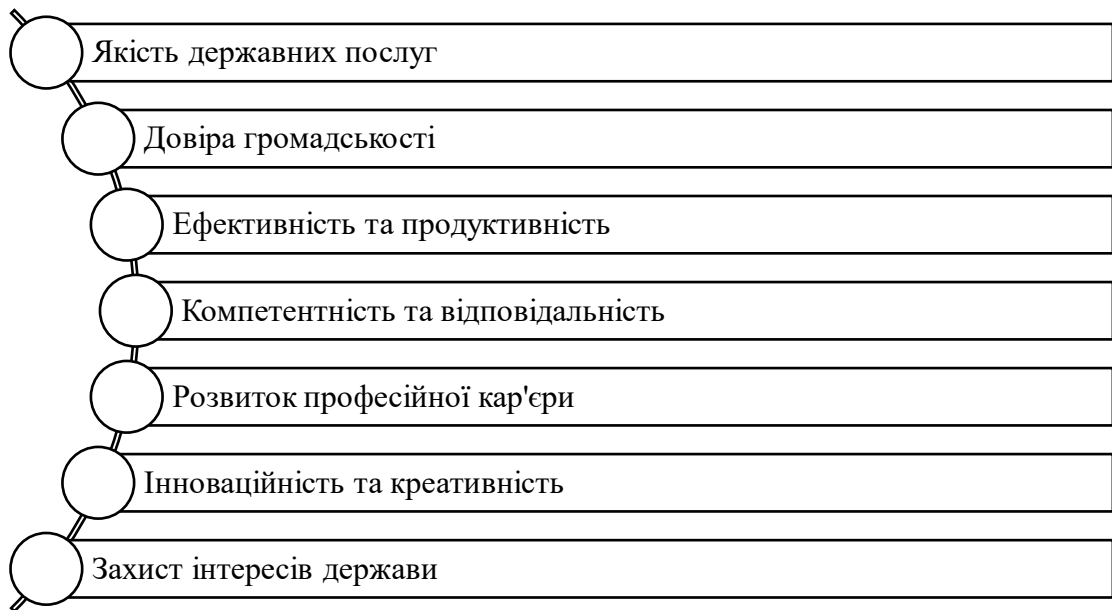


Рис. 4.29. Фактори, на які впливає рівень професійних знань службовців
Джерело: Власна розробка

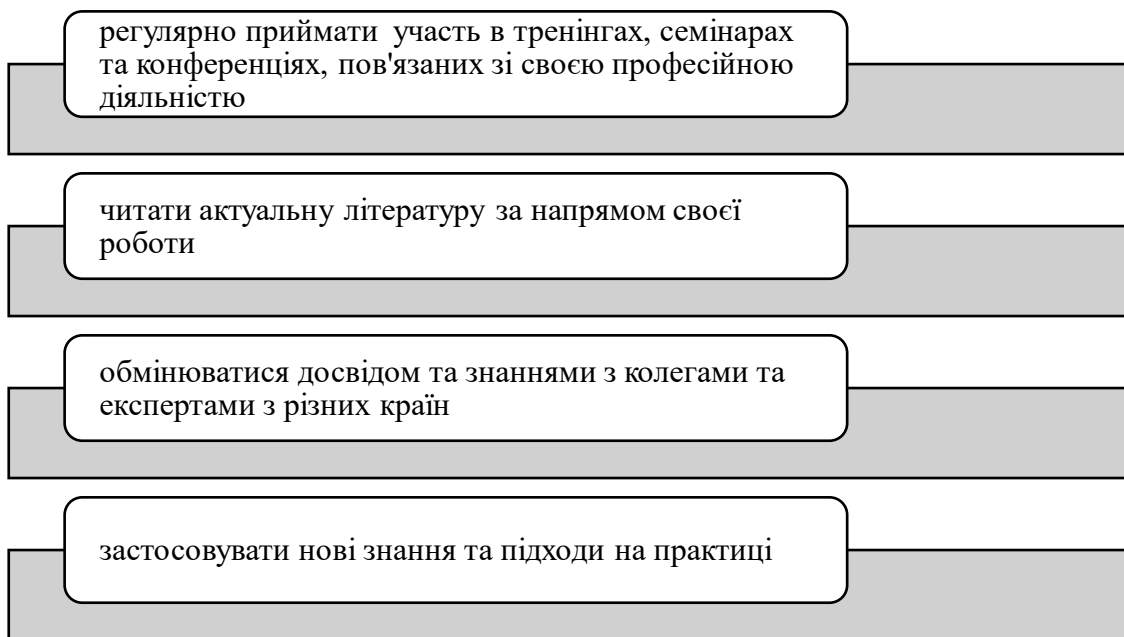


Рис. 4.30. Способи підвищення рівня професійних знань службовців
Джерело: Власна розробка

Володіння іноземною мовою є ключовим фактором успішної роботи публічних службовців, особливо у зв'язку з євроінтеграцією. Наявність знань іноземної мови може значно полегшити комунікацію з представниками інших держав, міжнародних організацій та іноземних партнерів, що може допомогти в

укладенні вигідних угод, взаєморозумінні та співпраці. Одним з найбільш важливих аспектів володіння іноземною мовою для публічних службовців є можливість прочитати та зрозуміти документи та матеріали на іноземній мові. Це допомагає розширювати коло можливостей, що відкривається для державного публічного службовця, зокрема участь в міжнародних проектах, співпраця з іноземними компаніями та організаціями. Крім цього, володіння іноземною мовою може значно полегшити комунікацію з іноземними партнерами та підвищити рівень співпраці. Для публічного службовця, який має знання іноземної мови, видається зрозумілим потреби та очікування своїх партнерів, можливості для співпраці та виконання умов укладених угод.

Потрібно зазначити, що ще однією важливою перевагою володіння іноземною (англійською) мовою для публічних службовців є можливість брати участь у міжнародних конференціях та нарадах. Це може допомогти публічному службовцю орієнтуватися щодо останніх тенденцій та розробок у своїй галузі, знайомитися зі світовими передовими практиками та стандартами та навіть брати участь у розробці міжнародних проектів. Крім цього, для публічних службовців, які мають знання іноземної мови, є більше можливостей для розвитку кар'єри в міжнародному масштабі. Вони можуть бути включені до міжнародних проектів, взаємодіяти з представниками інших країн, відвідувати міжнародні конференції та наради, що може позитивно вплинути на їх кар'єрний розвиток та допомогти зайняти кращі посади.

Фактори,⁷ яким сприяє знання іноземної (англійської) мови службовцями:

1. Міжнародне спілкування – службовці часто займаються міжнародною співпрацею, тому знання іноземної мови, зокрема англійської, допомагає їм більш ефективно спілкуватися з колегами з інших країн та розуміти культурні особливості різних народів.

2. Кар'єрні можливості – знання іноземної мови може бути важливим фактором у розвитку кар'єри службовця. Це може допомогти їм отримувати нові можливості та перспективи у своїй роботі.

3. Ефективність комунікації – знання англійської мови може допомогти службовцям бути більш ефективними у комунікації з колегами та громадянами,

зокрема тих, які володіють цією мовою.

4. Оновлення знань та інформації – знання англійської мови може допомогти службовцям отримувати нові знання та інформацію з перших джерел, оскільки більшість наукових та професійних матеріалів доступні саме англійською мовою.

5. Міжнародні стандарти – більшість міжнародних стандартів та документів розроблені англійськомовними країнами, тому знання англійської мови є необхідним для розуміння та застосування цих стандартів в роботі службовців.

6. Взаємодія з іноземними компаніями та організаціями – знання англійської мови може бути важливим фактором для взаємодії з іноземними компаніями та організаціями у різних галузях, зокрема в економіці та торгівлі.

7. Розвиток та інновації – знання англійської мови може сприяти розвитку та інноваціям у публічному секторі, оскільки це допомагає службовцям бути в курсі світових трендів та розуміти нові ідеї та концепції, які можуть бути використані для вдосконалення роботи уряду, самоврядування та підвищення якості публічних послуг (рис. 4.31).

Для підвищення рівня володіння іноземною мовою службовці можуть використовувати різні підходи та інструменти:

- відвідування курсів іноземних мов або занять з репетиторами;
- використання онлайн-ресурсів, мобільних додатків та платформ для вивчення мов;
- спілкування з носіями мови, якщо це можливо, для практики та вдосконалення навичок;
- читання, перегляд відео та слухання аудіо, перегляд фільмів з субтитрами іноземною мовою для розширення словникового запасу та покращення її сприймання на слух (рис. 4.32).

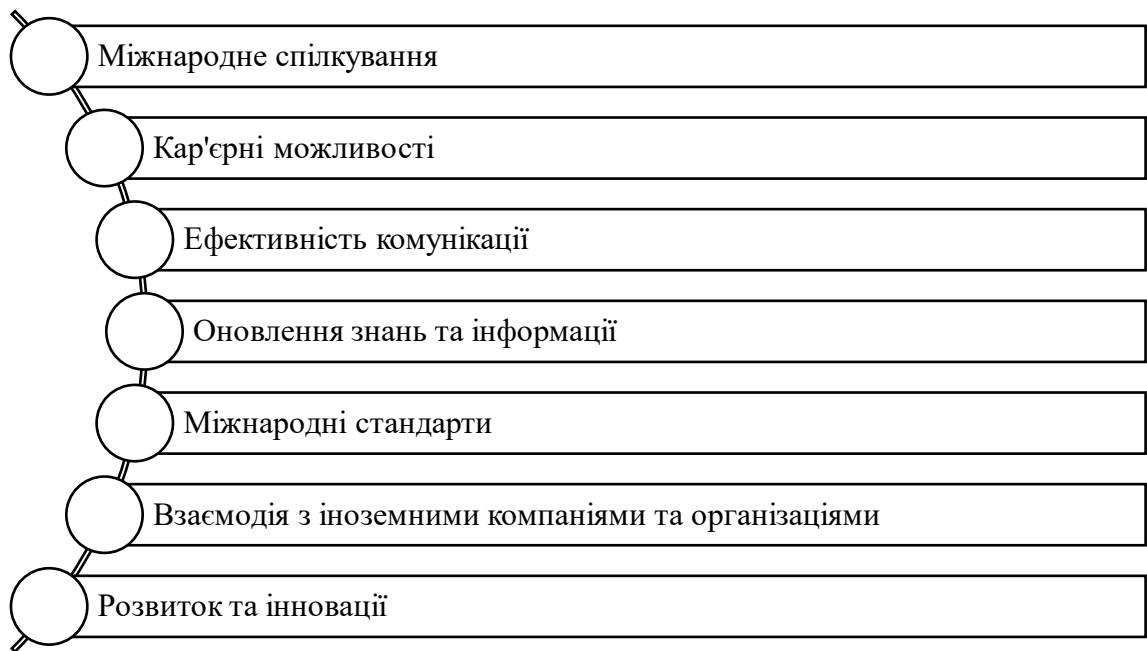


Рис. 4.31. Фактори, на які впливає знання іноземної (англійської) мови службовцями

Джерело: Власна розробка

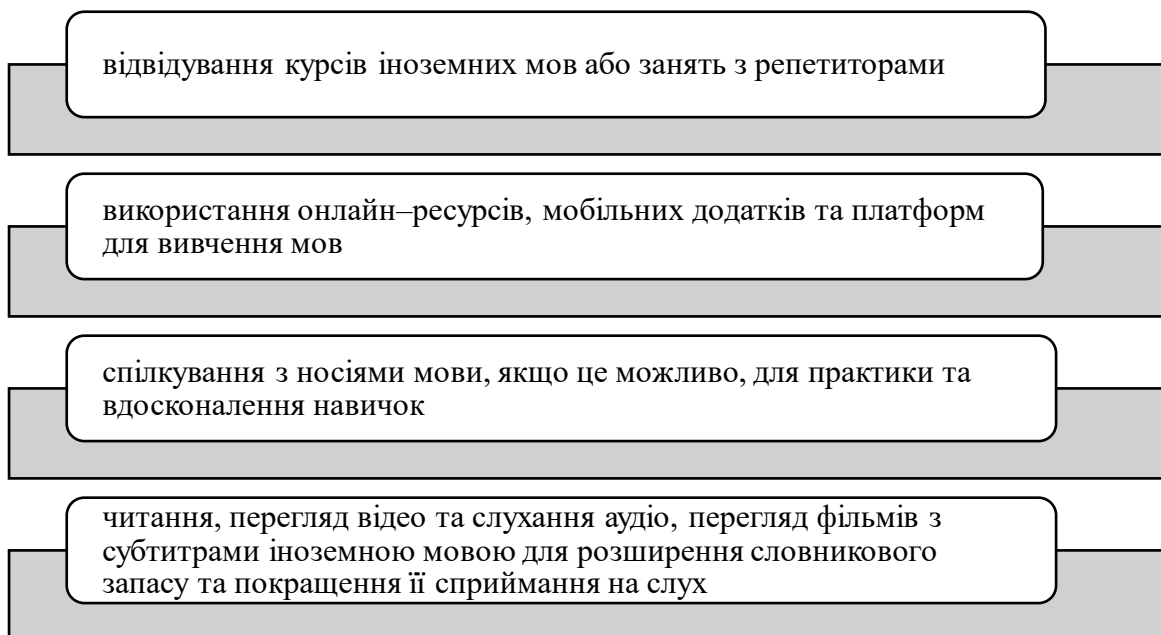


Рис. 4.32. Способи підвищення рівня володіння іноземною мовою службовцями

Джерело: Власна розробка

На сьогодні публічні службовці України мають можливість вивчати англійську мову абсолютно безкоштовно в рамках співпраці НАДС із

найбільшою освітньою компанією у світі «EF Language Learning Solutions». Вимога володіння іноземною мовою на рівні B2 є обов'язковою для державних службовців України, які належать до категорії А і представляють її у світі. В загальному, станом на 2022 рік Україна перейшла з рангу держав з низьким рівнем володіння англійською мовою у ранг держав з середнім рівнем володіння іноземною мовою та зайняла 40 місце з вибірки 100 держав. У 2023 році цей показник вже становив 35 місце, що є дуже позитивним для успішності розвитку країни [86]. Таким чином з'ясовано, що всі складові, необхідні для успішної роботи публічного службовця та дієвості синергетичних принципів в системі HR-менеджменту публічної служби ТН та МН є цілком досяжними. Потрібно лише прикласти зусилля і знайти час на їх розвиток та удосконалення [106].

Висновки до розділу 4

1. Розкрито компетентісно-кваліфікаційну складову синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, яка була обґрунтована як сукупність компетентностей, у тому числі емоційного інтелекту; критичного мислення; креативного мислення; вміння самонавчатися; усвідомленості; стресостійкості; вміння використовувати тайм-менеджмент; професійних знань; володіння іноземною мовою. Визначено фактори та способи покращення зазначених складових та їх вплив на синергетичний ефект у діяльності публічних службовців. Рекомендовано, щоб управлінці володіли високим рівнем критичного, гнучкого та креативного мислення, емоційного інтелекту та коефіцієнту розумового розвитку, стресостійкості, таймменеджменту, вчилися впродовж життя та високого рівня професійних знань, необхідних для побудови системи, яка функціонуватиме на основі синергетичних підходів. Крім цього, основними МН успішного публічного службовця визначено високий рівень емоційного інтелекту, критичного мислення, креативного мислення, вміння самонавчатися, усвідомленості, стресостійкості, вміння використовувати тайм-менеджмент. Основними ТН

успішного публічного службовця є високий рівень професійних знань та іноземної мови. Встановлено, що основними способами розвитку МН та ТН управлінців є самонавчання, тьюторство та менторство, а також розробка зрозумілої системи мотивації, яка підбирається з набору розроблених рекомендацій індивідуально. Саме вона допоможе самоорганізуватися публічним службовцям для досягнення високого рівня ТН та МН .

2. Визначено основні способи подолання кваліфікаційної асиметрії у публічних службовців, які полягають у консультативній підтримці експерта, що має великий досвід у ефективному виконанні завдань необхідного типу або проходження позапланових курсів підвищення кваліфікації, тренінги. В якості експертів пропонується залучати працюючих державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування з високим рівнем ефективності виконання поставлених завдань або тих, хто перебуває на пенсії, проте під час трудової діяльності показував високі результати. При цьому залучення експертів слід проводити виключно за їх особистим бажанням, а винагороду за виконану роботу призначати із зарплати державного службовця пропорційно до виконаного об'єму консультацій, але не більше, ніж 40%. У випадках, якщо кваліфікаційна асиметрія може бути подолана шляхом проходження додаткового навчання або тренінгів без відриву від основного місця служби – необхідно зменшувати об'єм винагороди за виконану роботу працівника, який має кваліфікаційну асиметрію на 30% на період проходження навчання. Слід зазначити, що тривалість надання консультативної підтримки експертами або підвищення кваліфікації не може перевищувати пів року. Для повернення винагороди за виконану роботу державному службовцю до повного обсягу необхідно пройти позапланову оцінку результатів діяльності, яка повинна проводитися не раніше, ніж через місяць після завершення заходів щодо подолання кваліфікаційної асиметрії.

3. Здійснено порівняння методів оцінювання емоційного інтелекту персоналу та обрано універсальний для застосування у сфері публічного управління. Встановлено, що найбільш поширеними методами для оцінки емоційного інтелекту в розвинених та розвиваючихся країнах є тести MSCEIT,

SREIT, EQ-i, ESCI, Holla, TEIQue, STEM, Bradbury. Було побудовано модель відносин методів для оцінки емоційного інтелекту на основі сприйняття, регуляції та використання емоцій. Встановлено, що метод MSCEIT стає все більш популярним завдяки високій точності та адекватності. Крім того, цей метод єдиний в світі, який використовується у всіх обраних для порівняння країнах для оцінки емоційного інтелекту публічних службовців та бізнес-представників. Однак у нього є значний недолік – для кожної країни він потребує адаптації та займає до 1 години на проходження. Метод Хола є трохи менш популярним, а науковий інтерес до його використання варіюється за модульованою синусоїдальною формою. Кількість питань на цьому методі менше в 4,5 рази, а шкали більше, ніж на інших методах. Він використовується в Україні, Франції та Великобританії для оцінки емоційного інтелекту публічних службовців та бізнес-представників. Інтерес вчених до методу EQ-i зростає, він активно використовується для тих самих цілей в Україні, Франції, Великобританії та США. Порівняно з тестом MSCEIT, в ньому на 7% менше запитань, а також довші строк виконання. Тест ESCI менш популярний, ніж тест EQ.

4. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 4, викладені в опублікованих працях (Цигилик Н.В., 2021; Цигилик Н.В., 2022; Цигилик Н.В., 2023; Цигилик Н.В., Дзюрах Ю.М., 2023; Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., 2021; Podolchak N., Tsygylyk N., Khim M.; 2021; Podolchak N., Bilyk O., Karkovska V., Tsygylyk N., Vesolovska M., 2023; Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Білик О. І., Цигилик Н. В., 2022).

РОЗДІЛ 5

МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ОСНОВІ СИНЕРГЕТИЧНИХ ЗАСАД

Для того, щоб довести ефективність моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади, яка працюватиме на основі синергетичних підходів необхідно оцінити ефективність функціонування цієї моделі в організації, в загальному проаналізувати її елементи, принципи функціонування. Після цього доцільним виявляється порівняти одержані результати з описаною у розділі 2 моделлю, яка функціонує в органах публічної влади України. У випадку, якщо принципи функціонування будуть ідентичними, тобто буде 100% збіжність, доцільним виявляється імплементувати у діяльність апробованих організацій запропоновану у розділі 3 модель та через певний термін її функціонування оцінити її ефективність. Критерієм, за яким слід оцінювати ефективність запропонованої моделі розвитку людських ресурсів у органах публічної влади було обрано показники результативності діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, кількість осіб, які підвищили свою кваліфікацію, плинність кадрів, а також загальний рівень кадрової безпеки організації, оскільки вона безпосередньо залежить від організації роботи з персоналом (рис. 5.1).

Для того, щоб результати були апробовані на практиці, було здійснено імплементацию розробленої моделі розвитку людських ресурсів в діяльність трьох органах публічної влади, які мають у своїй організаційній структурі службу управління персоналом у кількості працюючих до 5 чоловік, включно з керівником. Кількість обраних для апробації організацій обумовлена необхідним рівнем ТН та МН службовців та посадових осіб для активізації синергетичних підходів, необхідності підвищення їх ефективності роботи, а також територіальним розміщенням органу публічної влади. Для апробації моделі були обрані такі органи публічної влади:

- Львівська обласна військова адміністрація (1);

- Новояворівська міська рада (Львівська область) (2);
- Сумська обласна військова адміністрація (3).

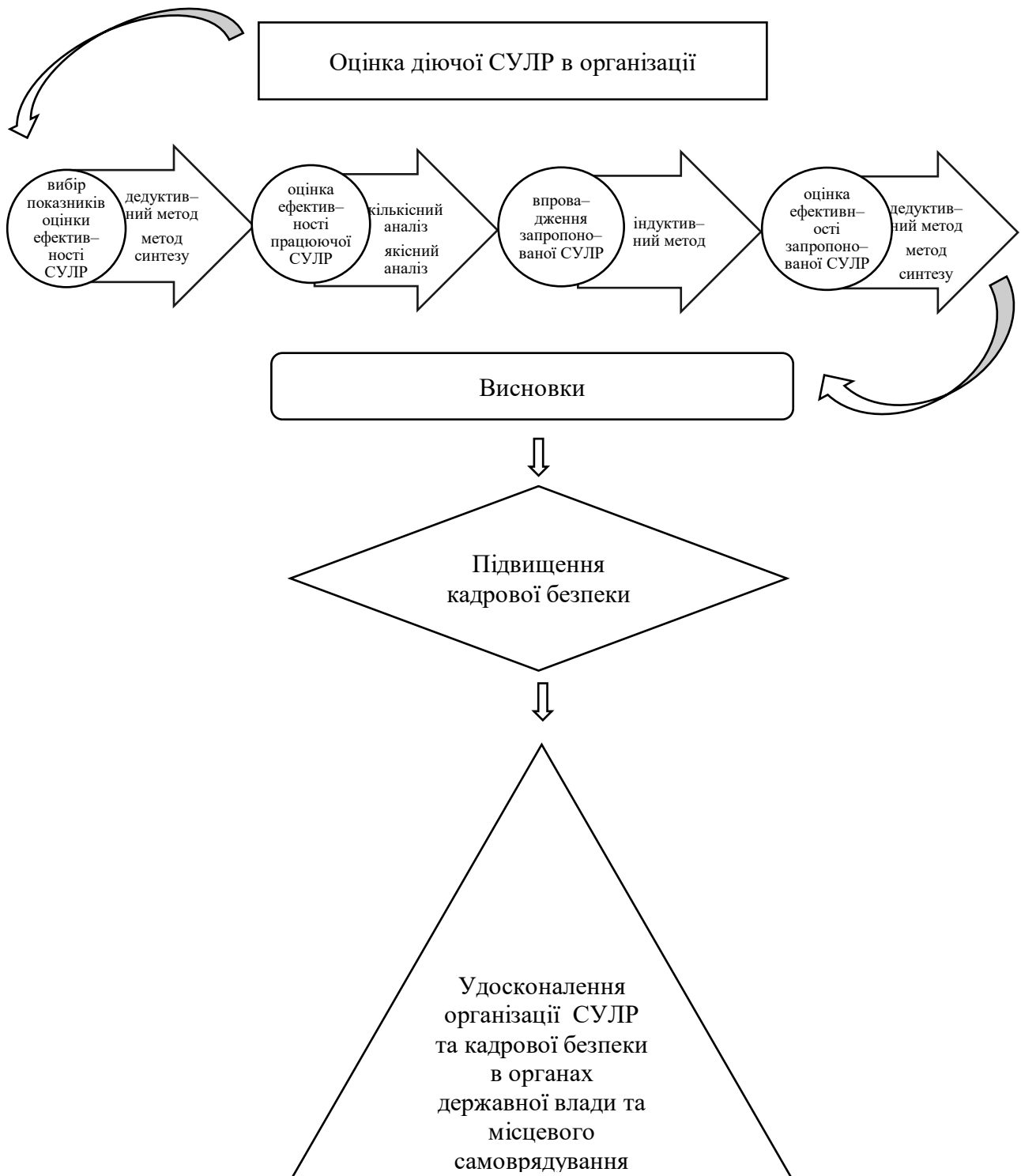


Рис. 5.1. Етапи апробації моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади

Джерело: власна розробка

Також було розроблено дорожню карту процесу імплементації розробленої моделі розвитку людських ресурсів в діяльність цих органів.

Додатково до дорожньої карти було розроблено «Путівник» державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) – це план розвитку, в якому на основі оцінених ТН та МН працівник служби управління персоналом складає кар’єрограму державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування та за запропонованим алгоритмом рекомендує шляхи для дієвого апгрейду ТН та МН. Потрібно зазначити, що «Путівник» також апробований у цих організаціях (Додаток 2). Алгоритм апгрейду ТН та МН запропонований у «Путівнику» з огляду на результати, отримані в процесі проведення дослідження щодо визначення необхідних навиків для успішності у сучасному світі та описаних у розділі 4 методів їх покращення.

Процес зміни моделі розвитку людських ресурсів у трьох органах публічної влади тривав 2 місяці, тривалість функціонування – 1 рік. Вибір саме такої тривалості функціонування пов’язаний з проведенням оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні 1 раз в рік у жовтні, а посадових осіб місцевого самоврядування – 1 раз на рік у січні-лютому. Порівняння результативності виконання поставлених завдань було здійснено за результатами оцінки їх діяльності, яка проводиться щорічно планово. Плинність кадрів оцінювали за річною звітністю шляхом порівняння даних за два роки – у 2021 та 2022 роках. Оскільки з 24 лютого 2022 року в Україні триває російсько-українська війна, то було враховано виправлення на кількість осіб – державних службовців, які виїхали за кордон, починаючи з 24 лютого 2022 року. Це підтверджується даними станом на 1 липня 2022 року, оприлюдненими НАДС 25 липня 2022 року. Зокрема, за кордон виїхали:

- 6739 жінок – державних службовців (з них категорії А – 0 осіб, категорії Б – 1085 осіб, категорії В – 5654 осіб);
- 371 чоловіків – державних службовців (з них категорії А – 0 осіб, категорії Б – 118 осіб, категорії В – 253 осіб).

Потрібно зазначити, що чоловіки – державні службовці могли виїжджати за кордон виключно при наявності на це підстав, які затверджені на законодавчому

рівні (наприклад, при наявності трьох та більше дітей, у випадку, якщо державних службовців виховує дітей самостійно, увільнення від військової служби за станом здоров'я тощо). Порівнюючи кількість державних службовців, яка виїхала за кордон із загальною кількістю державних службовців України наочно видно, що їх кількість становить 5,4% від загальної кількості жінок – державних службовців, та 0,9% від загальної кількості чоловіків – державних службовців. З огляду на це вважаємо, що поправку на отримані дані щодо причин плинності кадрів слід ввести у розмірі 1%, тобто отримані результати щодо оцінки ефективності впровадженої моделі розвитку людських ресурсів є абсолютно достовірними.

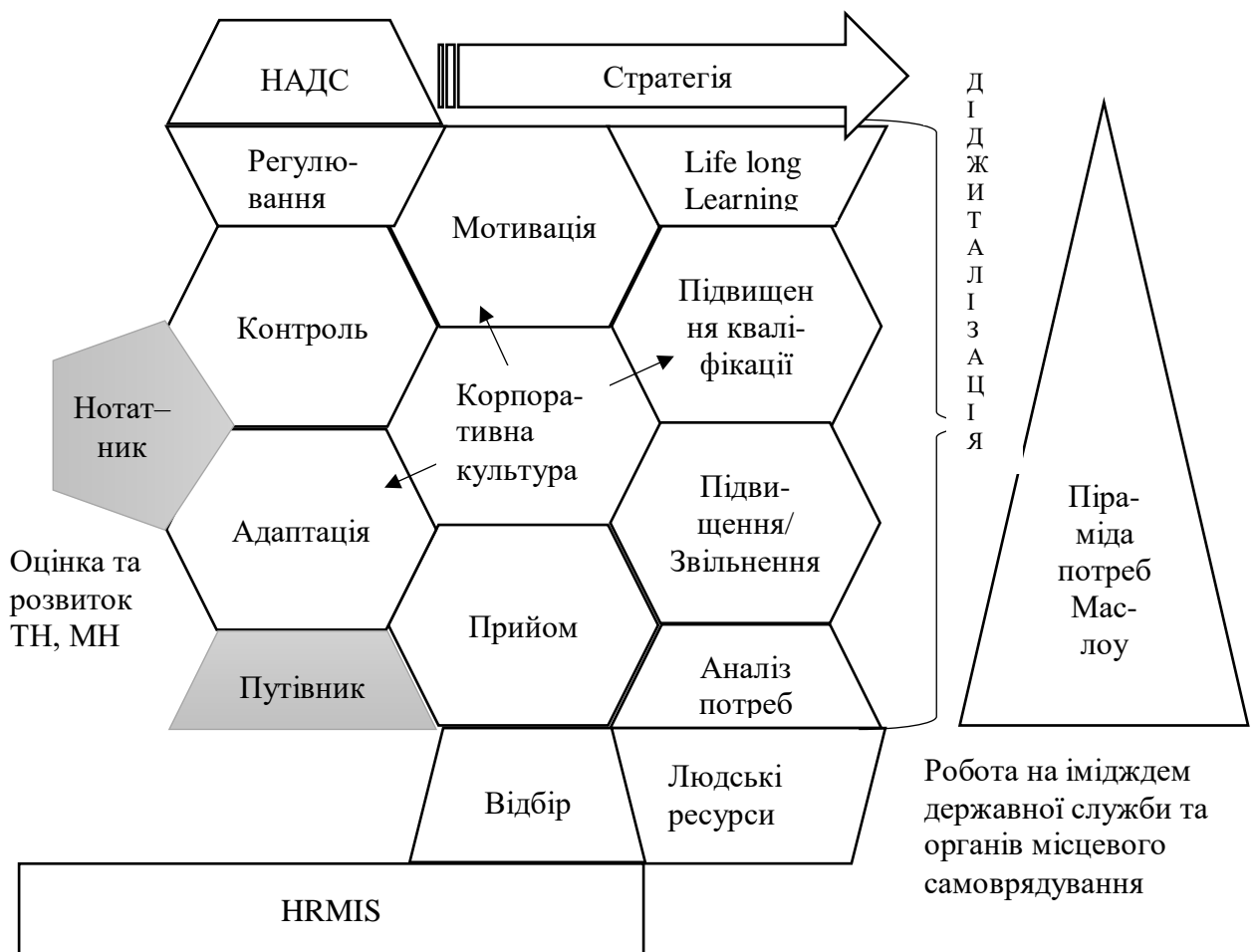
5.1. Застосування суб'єктно-об'єктної моделі розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад

У даному підрозділі сформуємо суб'єктно-об'єктну модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засадах, яка була змодельована за допомогою запропонованої у третьому розділі системи управління людськими ресурсами (рис. 5.2).

Модель функціонує на засадах синергетики, якими виступають тверді та м'які навички посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців. Перед початком відбору на конкурсній основі майбутніх службовців відділ управління персоналу, виходячи з штатного розпису формує список потреб у людських ресурсах. Після успішного проходження за конкурсом оцінюється необхідність та розпочинається адаптація для подолання кваліфікаційної асиметрії. Якщо необхідно запровадити модель управління людськими ресурсами для вже працюючих публічних службовців, то для початку доцільно спершу оцінити їх м'які та тверді навички та, користуючись Путівником та Нотатником, скласти план роботи та розвивати їх до середнього або високого рівня в залежності від необхідності. В основу розвитку моделі розвитку людських ресурсів покладено піраміду Маслоу. В її основу покладені

фізіологічні потреби, зокрема, це базові потреби, які має задовольняти кожен службовець державної служби чи посадова особа місцевого самоврядування. Зокрема, це – необхідність отримувати стабільну заробітну плату у розмірі, який буде достатнім для життя, забезпечення безпеки та комфорту на робочому місці. Наступний рівень піраміди – забезпечення безпеки на робочому місці, зокрема, сприятливий психологічний клімат та відсутність кваліфікаційної асиметрії, а також оцінка м'яких та твердих навичок, а також план їх розвитку, який відображається у Путівнику. Відповідно до складеного плану здійснюється контроль їх виконання та записується у Нотатник. Таким чином другий рівень піраміди забезпечує адаптація на робочому місці та контроль. Наступні два рівні – соціальні потреби, зокрема потреби у взаємодії та визнанні та потреби в самооцінці та досягненні. Їх забезпечує третій та четвертий етап запропонованої системи управління людськими ресурсами – мотивація та підвищення кваліфікації у прив'язці до здатності до здатності навчання впродовж життя (Life long learning). При успішній реалізації цих етапів забезпечується визнання та відзнака за досягнення у роботі. Наступним рівнем піраміди Маслоу є потреби в самооцінці та досягненні. На цьому рівні службовці починають відчувати внутрішню мотивацію та бажання досягнути більшого в своїй професійній діяльності. Саме на цьому рівні вони або розвиваються далі і переходять вище кар'єрною драбиною або ж звільняються, якщо ця можливість не надається. Потрібно відзначити, що для злагодженої роботи запропонованої системи необхідно, щоб застосовувалися всі можливості діджиталізації, які доступні на даний час. Особлива увага повинна приділятися саме оцінці та розвитку твердих та м'яких навичок, оскільки вони є засадами для активізації синергетичних ефектів в системі. Адже, володіючи високими показниками твердих та м'яких навичок службовці та посадові особи місцевого самоврядування зможуть самостійно організовувати свій час та напрям діяльності щодо підвищення кваліфікації таким чином, щоб у короткі строки досягти максимальних результатів. Доведено підхід, за яким фахівці у публічному управлінні при виявленні зацікавленні у саморозвитку матимуть можливість слідувати розробленому плану у Путівнику, що у підсумку дасть високий сумарний

результуючий ефект їх діяльності, який буде вищим, ніж у працівників, які підвищують свою кваліфікації з огляду на необхідність, яка прописана на законодавчому рівні. Таке твердження апробоване на прикладі трьох органів публічної влади та наведене у даному підрозділі. Таким чином запропонована модель розвитку людських ресурсів в органах публічної влади сприятиме розвитку особистісних здібностей та стимулюватиме творчий підхід до розв'язання проблем, а також досягнення нових вершин у професійній діяльності.



Концептуально-інституційна складова	Людські ресурси публічного управління					
	Людські ресурси державного управління			Людські ресурси місцевого самоврядування		
	Державні службовці			Службові особи місцевого самоврядування		
	Публічні службовці					
	КМУ	НАДС	ЦОВВ	ОВДА	Обласні та районні ради	Сільські, селищні, міські ради
Компетентнісно-кваліфікаційна складова	Професійні знання	Емоційний інтелект	Креативне мислення	Вміння самонавчатися	Цифрова грамотність	Командна робота
	Впровадження змін	Критичне мислення	Лідерство	Комунікація та взаємодія	Прийняття ефективних рішень	Самоосвіта
	Партнерська взаємодія	Вміння вирішувати комплексні завдання	Відповідальність	Автономія	Тайм-менеджмент	Стресостійкість
	Національна рамка кваліфікацій					
	Професійна кваліфікація	Освітня кваліфікація	Результати навчання	Кваліфікаційні рівні	Відповідальність	Автономія
СИНЕРГЕТИЧНІ ЗАСАДИ						
Самоорганізація	Розвиток	Хаос	Адаптивність	Занепад	Динаміка	
Реформування	Прогрес/регрес	Цільове спрямування	Зміна	Інтеграція	Кооперація	

б

Рис. 5.2. Суб'єктно-об'єктна модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад: а – компетентніснооб'єктний аспект; б – інституційно-суб'єктний аспект

Джерело: власна розробка

Для впровадження запропонованої моделі перш за все було визначено принципи функціонування трьох органів виконавчої влади України станом на жовтень 2021 року методом якісного поелементного аналізу діючої моделі.

Встановлено, що всі три моделі повністю ідентичні із загально визначеними етапами апробації моделей розвитку людських ресурсів в органах публічної влади (табл. 5.1). У таблиці 5.1. «плюсом» позначено наявність елемента в моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади, а «мінусом» – його відсутність, разом «плюсом» та «мінусом» – позначено наявність певних дій, які в майбутньому можуть забезпечити повноцінне функціонування модель розвитку людських ресурсів в органах публічної влади як її повноцінного елемента.

Таблиця 5.1.

Поелементний аналіз діючої моделі розвитку людських ресурсів в трьох органах публічної влади України станом на жовтень 2021 року та загально прийнятої СУЛР

Елемент системи СУЛР	Організація 1	Організація 2	Організація 3	Загально прийнята система СУЛР
Прийом на службу	+	+	+	+
Адаптація	–	–	–	–
Контроль	+	+	+	+
Мотивація	+-	+-	+-	+-
Підвищення кваліфікації	+	+	+	+
Робота з службовцями, які звільняються	+-	+-	+-	+-

Джерело: власна розробка

Виходячи з сказаного вище та проаналізувавши принципи функціонування моделі розвитку людських ресурсів у трьох органах публічної влади наведемо їх схематичний вигляд на рис. 5.3. Після проведення їх порівняння з загально прийнятою моделлю розвитку людських ресурсів органах виконавчої України, встановлено їх повну збіжність.

Зокрема, в трьох органах влади відсутнє проведення робіт щодо адаптації персоналу. Вступ на державну службу або прийняття на службу на вищу посаду – це важливий етап в житті кожного службовця, який повинен бути детально

продуманим та організованим. Одним з найважливіших етапів цього процесу є адаптація нового працівника до робочого колективу та організації. Адаптація службовця передбачає знайомство з організаційною культурою, структурою та процесами, що діють у державній службі, а також навчання потрібним навичкам та знанням для ефективної роботи на новій посаді. Знайомство з колегами, здобуття нових знань та навичок, а також сприйняття внутрішніх процесів та вимог – все це є складовими частинами процесу адаптації нового службовця. Відсутність адаптації може призвести до затримок у роботі та зниження ефективності. Призначений службовець може не мати достатнього розуміння процесів та процедур, що діють в організації, що може призвести до затримок у виконанні робіт та погіршення ефективності роботи. Крім того, недостатня адаптація може призвести до низької мотивації та задоволеності роботою. Призначений службовець може відчувати незручність та невпевненість в своїх знаннях та навичках, що може привести до низької мотивації та задоволеності роботою. Це може відобразитись на продуктивності та якості роботи, що може мати негативний вплив на організацію.

Крім цього, недостатня адаптація може призвести до погіршення взаємодії з колегами та керівництвом. Призначений службовець може неправильно сприймати комунікацію з колегами та керівництвом, що може призвести до конфліктів та погіршення взаємодії в команді. Недостатня адаптація може також відобразитись на відносинах з підлеглими та іншими структурними підрозділами, що може негативно вплинути на роботу організації в цілому.

Державні службовці мають велику відповідальність за роботу в державних органах та виконання завдань, що покладаються на них. Недостатня мотивація службовців може призвести до недосягнення поставлених цілей, порушення прав громадян, невиконання вимог законодавства та загрожувати національній безпеці. Далі розглянемо більш детально, чому недостатня мотивація державних службовців небезпечна та які наслідки вона може мати для держави та громадян.

Низький рівень мотивації службовців може призвести до зниження ефективності роботи та невиконання поставлених завдань. Недостатній інтерес до роботи може спричинити байдужість до виконання посадових обов'язків,

недостатній рівень знань і навичок та відсутність професійної зацікавленості у виконанні завдань. Це може призвести до затримок у виконанні робіт, зниження ефективності діяльності та загрози національній безпеці. Недостатня мотивація може також вплинути на якість надання послуг громадянам. Якщо службовці не зацікавлені в своїй роботі та не мають достатньої мотивації досягти кращих результатів, це може відобразитись на якості надання послуг. Недостатня якість послуг може викликати невдоволення громадян та порушувати їхні права.

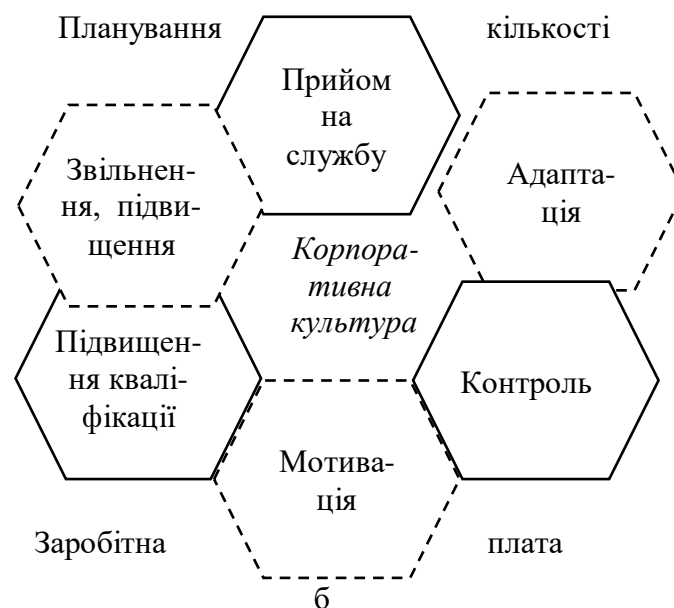
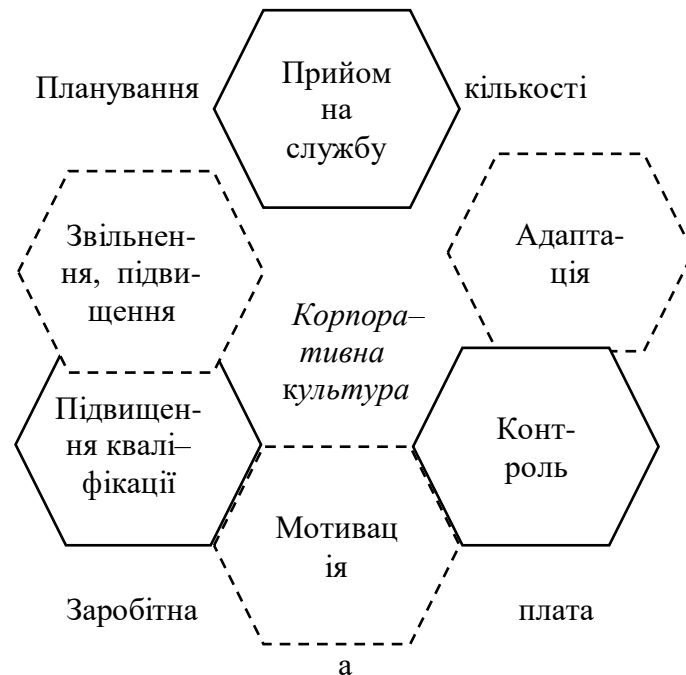




Рис. 5.3. Модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні в органах публічної влади за синергетичним впливом складових: а – органу виконавчої влади 1; б – органу місцевого самоврядування 2; в – органу виконавчої влади 3

Джерело: Власна розробка

Доцільно зазначити, що недостатня мотивація може призвести до порушень законодавства та етики. Службовці, які не мають достатньої мотивації до виконання своїх обов'язків, можуть порушувати вимоги законодавства та етичних принципів, що може призвести до відповідальності перед законом та негативно вплинути на діяльність організації.

Недостатня мотивація може також створити проблеми взаємодії в команді та відносин між колегами [6]. Низький рівень мотивації може призвести до зниження комунікації та співпраці між службовцями, що може вплинути на якість роботи та результативність організації в цілому. Недостатня мотивація службовців може мати також фінансові наслідки для держави. Службовці, які не мають достатньої мотивації, можуть не досягати поставлених цілей та не виконувати своїх обов'язків належним чином. Це може призвести до збільшення витрат на відшкодування завданих збитків, компенсацію платежів громадянам та виплату штрафів.

Одним з головних факторів, що впливає на рівень мотивації службовців, є

оплата праці та соціальні гарантії. Якщо службовці не отримують достатньої оплати та не мають соціальних гарантій, то це може призвести до низького рівня мотивації та низької ефективності виконання поставлених завдань. Водночас, відповідна оплата праці та соціальні гарантії можуть підвищити рівень мотивації службовців та допомогти досягнути поставлених цілей.

У трьох досліджуваних органах публічної влади, як і в загальному в організаціях публічної влади України, здійснюються кроки щодо підвищення мотивації публічних службовців, зокрема, переглядається система нарахування заробітної плати та планується її підвищення, проте вони не є достатніми для повноцінного функціонування елемента мотивації у системі HR-менеджменту публічної служби.

При звільненні службовців України в усіх трьох органах влади не проводяться вихідні співбесіди. Відсутність вихідних співбесід при звільненні публічних службовців може мати негативні наслідки як для самої публічної служби так і для розвитку публічного управління загалом. Є кілька ключових причин, через які відсутність вихідних співбесід вважається шкідливою. Зокрема,:

– втрата корисної інформації, адже вихідні співбесіди є можливістю зібрати важливу інформацію про досвід, знання та навички публічного службовця, який залишає посаду. Це може допомогти в подальшому розвитку організації, поліпшенні процесів управління та відборі кадрів на заміну звільненому співробітнику;

– відсутність зворотного зв'язку, адже вихідні співбесіди дозволяють публічним службовцям відкрито висловити свої думки, відчуття та досвід роботи в організації. Зворотний зв'язок може вказати на проблеми, з якими стикаються службовці, а також допомогти зрозуміти, які аспекти організації та управління потребують вдосконалення;

– негативний вплив на мораль, адже відсутність вихідних співбесід може сприйматися публічними службовцями як недооцінка їхнього внеску в розвиток організації. Таке ставлення може погіршити мораль працівників та знизити загальний рівень задоволення роботою;

- втрата можливості для професійного зростання, адже вихідні співбесіди можуть надати звільненим публічним службовцям важливий зворотній зв'язок щодо причин звільнення та їх недопрацювань щодо виконання поставлених завдань, а також порад щодо напрямку професійного розвитку.

Корпоративна культура в трьох досліджуваних органах публічної влади потребує доопрацювань. Недостатня корпоративна культура на публічній службі України може призвести до ряду негативних наслідків, що впливають на ефективність та стабільність публічного управління. Зокрема:

- низької ефективності роботи – недостатня корпоративна культура може призвести до слабкої мотивації співробітників, відсутності відповідальності та непрофесійного підходу до роботи. Це може призвести до погіршення якості публічних послуг та виконання завдань, що покладені на органи публічної влади;
- корупції – відсутність чітких корпоративних цінностей та правил може сприяти розвитку корупційних схем. Співробітники можуть зловживати своїм службовим становищем або укладати неправомірні договори, що підриває довіру громадян до державної служби;
- невідповідності кадрів – внаслідок відсутності корпоративної культури та системи оцінки праці можуть бути призначені на посади некомпетентні співробітники. Це може призвести до зниження якості управлінських рішень та непродуктивної роботи органів публічної влади;
- конфліктів в колективі – недостатня корпоративна культура може викликати напруженість у відносинах між співробітниками та відсутність взаємопорозуміння. Такі конфлікти можуть призвести до деструктивних наслідків для робочого процесу та сприяти виникненню внутрішніх протистоянь;
- зниження репутації публічної служби – низька корпоративна культура може призвести до зниження репутації публічних органів в очах громадян та міжнародного співтовариства. Це може ускладнити співпрацю з іншими країнами та міжнародними організаціями, а також знизити інвестиційний клімат в країні;

- втрати кадрів – внаслідок низької корпоративної культури та несприятливого психологічного клімату робочого середовища, співробітники можуть бажати змінити місце роботи або перейти в інші сектори. Це призведе до втрати кваліфікованих кадрів та посилення кризи управлінських кадрів;
- відсутності стратегічного бачення – недостатня корпоративна культура може призвести до відсутності чіткої місії та стратегічних цілей у діяльності органів публічної влади. Це може призвести до некоординованої діяльності, розрізняння пріоритетів та неефективного використання ресурсів;
- недостатнього контролю та моніторингу – низький рівень корпоративної культури може призвести до слабкого контролю та моніторингу роботи публічних службовців. Це може призвести до порушень законодавства та зниження якості прийняття та виконання рішень;
- відсутності навчання та розвитку – недостатня корпоративна культура може призвести до відсутності системи навчання та розвитку співробітників. Це може призвести до затримки в освоєнні нових знань та технологій, що, в свою чергу, призведе до відставання публічної служби від сучасних вимог та стандартів.
- відсутності інновацій – низький рівень корпоративної культури може призвести до відсутності інноваційного мислення та підходів у діяльності органів публічної влади. Відсутність процесів інновацій та адаптації до змін знижує конкурентоспроможність публічної служби та її можливості для вирішення сучасних проблем;
- низької прозорості та підзвітності – недостатня корпоративна культура може призвести до відсутності відкритості та прозорості в роботі органів публічної служби, що підриває принципи демократії та підзвітності перед громадянами. Це може спричинити зростання недовіри до установ та погіршення якості прийняття рішень.

Виходячи з сказаного вище – в усіх трьох організаціях можна апробувати запропоноване у розділах 3 та 4 рішення щодо застосування моделі розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засадах.

Дорожня карта для імплементації розробленої моделі розвитку людських ресурсів в діяльність трьох органів публічної влади представлена на рис. 5.4. Чим більша стрілка на рисунку – тим більше часу було затрачено на етап. Тобто на проведення тренінгу працівників служби управління персоналом щодо послідовності впровадження моделі розвитку людських ресурсів було затрачено в 2 рази більше часу, ніж на погодження впровадження нової моделі розвитку людських ресурсів з керівником організації та на ознайомлення з принципами функціонування моделі керівника служби управління персоналом організації. Потрібно зауважити, що у випадку впровадження запропонованого рішення в діяльність трьох організацій рівень ТН та МН її публічних службовців був відомий заздалегідь, оскільки вони приймали участь у опитуванні та тестуванні, результати якого представлені у розділі 3 та 4. На рис. 5.4 відслідковується тривалість впровадження запропонованого рішення в діяльність організацій – 2 місяці. Цього цілком достатньо, щоб провести всі підготовчі роботи (переконавання публічних службовців щодо важливості та необхідності змін), що зайняло 2 дні та проведення власне робіт щодо впровадження запропонованого рішення, що зайняло 1 місяць та 28 днів.

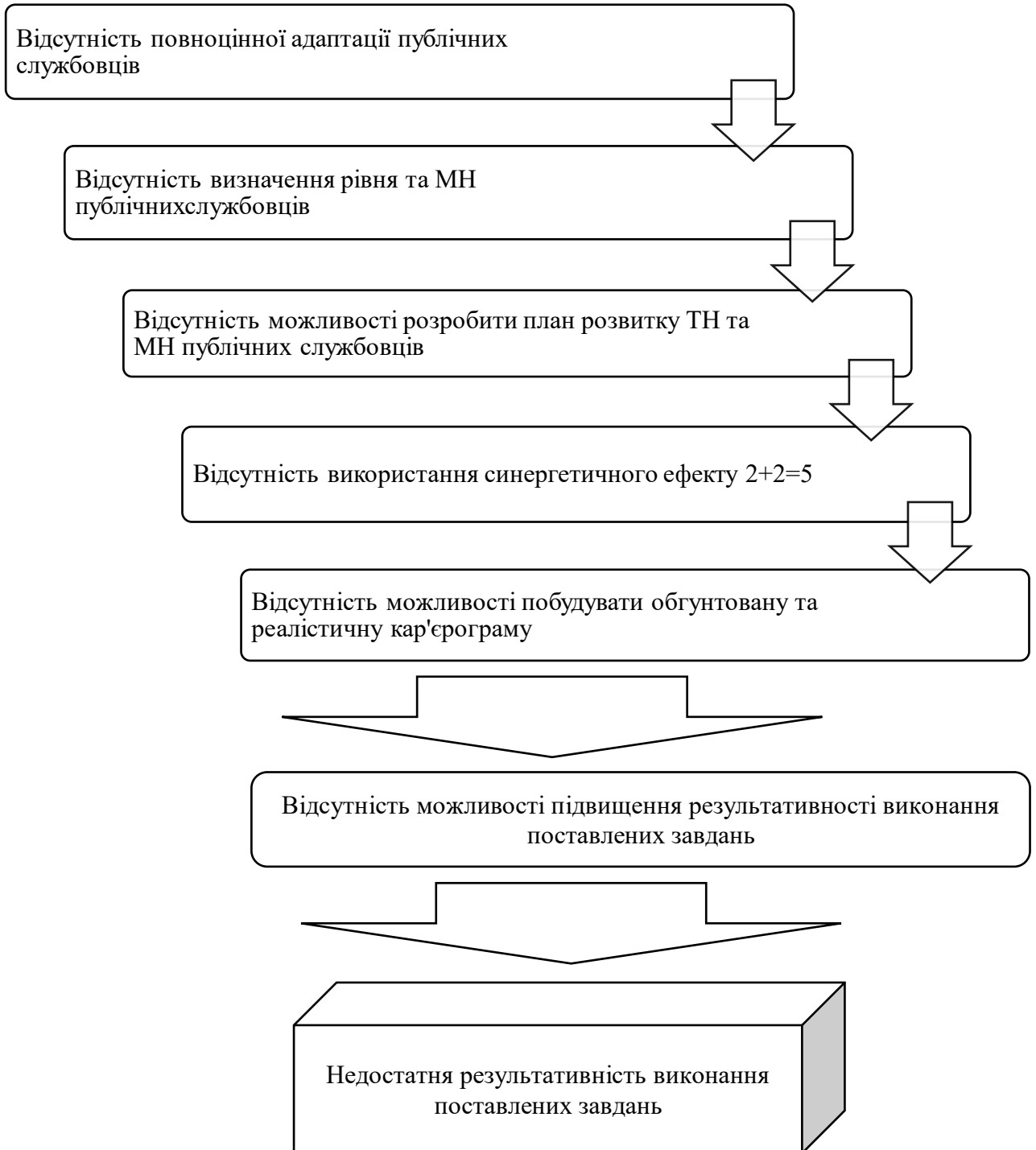
Представлення недоліків діючих моделей розвитку людських ресурсів (а) та переваг запропонованої моделі (б) здійснювалося у вигляді схем, зображених на рис. 5.5.

Як видно з рис. 5.5 впровадження запропонованої системи моделі розвитку людських ресурсів органів публічної влади не має жодних недоліків, окрім затрат часу на навчання служб управління персоналом, зміни зон їх відповідальності з чітким розподілом обов'язків та переконавання щодо зміни усталених підходів на нові та більш сучасні. Проте, забігаючи наперед, слід зазначити, що досягнутий ефект від впровадження моделі розвитку людських ресурсів органів публічної влади на основі синергетичних підходів в діяльність організації повністю виправдав витрачений час. Наведемо підтвердження цих слів.



Рис. 5.4. Основні етапи впровадження моделі розвитку людських ресурсів в діяльність органів публічної влади

Джерело: Власна розробка



а

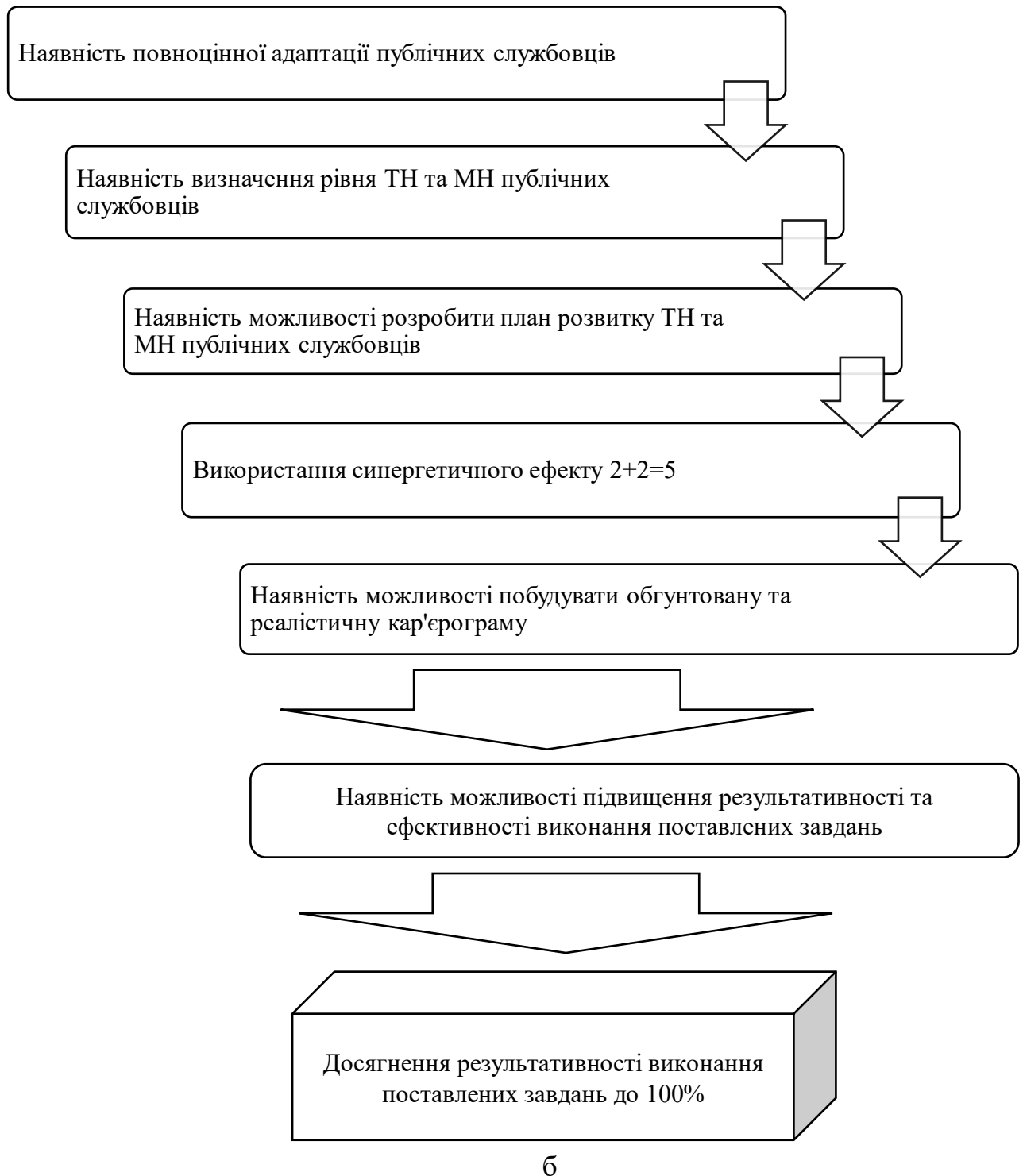


Рис. 5.5. Схематичне представлення: а – недоліків діючої моделі розвитку людських ресурсів органів публічної влади; б – переваг запропонованої моделі розвитку людських ресурсів органів публічної влади на синергетичних засадах

Джерело: Власна розробка

Для початку розглянемо структуру служб управління персоналом трьох

органів публічної влади, в які впроваджувалося запропонована модель (табл. 5.2).

Таблиця 5.2.

Структура служб управління персоналом трьох органів публічної влади, в які впроваджувалася модель розвитку людських ресурсів

Посада працівника	Орган влади 1	Орган влади 2	Орган влади 3
Керівник служби управління персоналом	1	1	1
Заступник керівника служби управління персоналом	1	1	1
Провідний фахівець	1	–	1
Фахівець 1 категорії	1	1	1
Фахівець 2 категорії	–	–	1
Фахівець	1	2	–

Джерело: власна розробка

Керівник служби управління персоналом безпосередньо підпорядковується керівнику організації. Саме він відповідає за ефективне управління кадровими ресурсами та розвиток персоналу відповідного органу. Якщо узагальнити, то обов'язки керівника служби управління персоналом включають:

1. Розробку та впровадження кадрової політики органу, спрямованої на залучення, збереження та розвиток кадрів.
2. Планування, організацію та контроль за проведенням конкурсів на заміщення вакантних посад.
3. Організацію роботи з підбору, розстановки та забезпечення кадровим

резервом.

4. Організація формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух.

5. Контроль за дотриманням законодавства про працю та правил внутрішнього трудового розпорядку.

6. Проведення атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.

7. Розробку та впровадження програм професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації працівників.

8. Контроль за формуванням та ведення кадрового обліку та документації.

9. Участь у розробці та реалізації соціальних програм для працівників органу.

10. Взаємодію з іншими підрозділами органу та вирішення кадрових питань.

У таблицях 5.3-5.5 наведено розподіл робіт, які виконували працівники служби управління персоналом трьох органів влади до впровадження розробленої моделі розвитку людських ресурсів у органах публічної влади.

Таблиця 5.3

Розподіл робіт, які виконували працівники служби управління персоналом органу публічної влади 1 до впровадження моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади

Назва роботи	Керівник відділу	Заступник керівника	Провідний фахівець	Фахівець 1 категорії	Фахівець
Формування стратегії розвитку управління персоналом	+	+	+	-	-
Виконання поточного плану управління персоналом	+	+	+	+	+
Формування кадрового резерву	+	+	-	-	-
Планування, організацію та контроль за проведенням конкурсів на заміщення вакантних посад	+	+	+	+	-
Контроль роботи з підбору, розстановки	+	+	-	-	-

кадрів.					
Організація та проведення роботи з підбору, розстановки кадрів.	-	+	+	+	-
Організація формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух	-	+	+	+	+
Розробка пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	-	-	-
Затвердження пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	-	-	-
Ведення та організація роботи з кадровою документацією, забезпечення її своєчасного оновлення та архівування відповідно до вимог законодавства.	-	+	+	+	+
Розробка та впровадження програм професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.	+	+	-	-	-
Проведення атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	-	-	-
Контроль за проведенням атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	-	-	-
Забезпечення зв'язку між керівництвом органу державної влади та співробітниками, сприяючи створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння на робочому місці.	+	+	-	-	-
Моніторинг законодавства у сфері праці та соціального захисту, адаптація	+	-	-	-	-

внутрішніх процедур та політик відповідно до вимог закону та врахування кращих практик у галузі управління персоналом.					
Контроль за дотриманням законодавства про працю та правил внутрішнього трудового розпорядку.	+	+	+	-	-
Надання консультацій та інформаційної підтримки співробітникам з питань, пов'язаних з трудовим законодавством, правилами внутрішнього трудового розпорядку та корпоративної культури.	+	+	-	-	-
Заміщення керівника відділу у разі його відсутності.	-	+	-	-	-

Джерело: власна розробка

Таблиця 5.4

Розподіл робіт, які виконували працівники служби управління персоналом органу публічної влади 2 до впровадження моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади

Назва роботи	Керівник відділу	Заступник керівника	Фахівець 1 категорії	Фахівець
Формування стратегії розвитку управління персоналом	+	+	+	-
Виконання поточного плану управління персоналом	+	+	+	+
Формування кадрового резерву	+	+	-	-
Планування, організацію та контроль за проведенням конкурсів на заміщення вакантних посад	+	+	+	-
Контроль роботи з підбору, розстановки кадрів.	+	+	-	-
Організація та проведення роботи з підбору, розстановки кадрів.	-	+	+	-

Організація формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух	-	+	+	+
Розробка пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	-	-
Затвердження пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	-	-
Ведення та організація роботи з кадровою документацією, забезпечення її своєчасного оновлення та архівування відповідно до вимог законодавства.	-	+	+	+
Розробка та впровадження програм професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.	+	+	-	-
Проведення атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	-	-
Контроль за проведенням атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	-	-
Забезпечення зв'язку між керівництвом органу державної влади та співробітниками, сприяючи створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння на робочому місці.	+	+	-	-
Моніторинг законодавства у сфері праці та соціального захисту, адаптація внутрішніх процедур та політик відповідно до вимог закону та врахування кращих практик у галузі управління персоналом.	+	-	-	-
Контроль за дотриманням законодавства про працю та правил внутрішнього трудового розпорядку.	+	+	+	-
Надання консультацій та інформаційної підтримки співробітникам з питань, пов'язаних з трудовим законодавством, правилами внутрішнього трудового розпорядку та корпоративної культури.	+	+	-	-
Заміщення керівника відділу у разі його відсутності.	-	+	-	-

Джерело: власна розробка

Таблиця 5.5.

Розподіл робіт, які виконували працівники служби управління персоналом органу публічної влади 3 до впровадження моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади

Назва роботи	Керівник відділу	Заступник керівника	Провідний фахівець	Фахівець 1 категорії	Фахівець 2 категорії
Формування стратегії розвитку управління персоналом	+	+	+	-	-
Виконання поточного плану управління персоналом	+	+	+	+	+
Формування кадрового резерву	+	+	-	-	-
Планування, організацію та контроль за проведенням конкурсів на заміщення вакантних посад	+	+	+	-	-
Контроль роботи з підбору, розстановки кадрів.	+	+	-	-	-
Організація та проведення роботи з підбору, розстановки кадрів.	+	+	+	-	-
Організація формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух	-	+	+	+	+
Розробка пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	-	-	-
Затвердження пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	-	-	-
Ведення та організація роботи з кадровою документацією, забезпечення її своєчасного оновлення та архівування відповідно до вимог законодавства.	-	+	+	+	+
Розробка та впровадження програм професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.	+	+	+	-	-

Проведення атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	-	-	-
Контроль за проведенням атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	-	-	-
Забезпечення зв'язку між керівництвом органу державної влади та співробітниками, сприяючи створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння на робочому місці.	+	+	-	-	-
Моніторинг законодавства у сфері праці та соціального захисту, адаптація внутрішніх процедур та політик відповідно до вимог закону та врахування кращих практик у галузі управління персоналом.	+	-	-	-	-
Контроль за дотриманням законодавства про працю та правил внутрішнього трудового розпорядку.	+	+	-	-	-
Надання консультацій та інформаційної підтримки співробітникам з питань, пов'язаних з трудовим законодавством, правилами внутрішнього трудового розпорядку та корпоративної культури.	+	+	-	-	-
Заміщення керівника відділу у разі його відсутності.	-	+	-	-	-

Джерело: власна розробка

Потрібно зазначити, що служби управління персоналом всіх трьох органів публічної влади здійснюють загальну координацію та методичну підтримку процесу розроблення посадових інструкцій. А зміст, напрями їх роботи

відповідають основним завданням та функціям служби управління персоналом, які визначені у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, що затверджений наказом НАДС від 3 березня 2016 року №47. Таким чином служби управління персоналом всіх трьох організацій:

- забезпечують здійснення керівником державної служби своїх повноважень;
- відповідають за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі,
- проводять добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців;
- здійснюють документальне оформлення вступу на публічну службу, її проходження та припинення;
- виконують інші функції, передбачені законодавством.

Проте, існують досить типові недоліки у всіх трьох організаціях, а саме:

- не проводиться робота щодо повноцінної адаптації державних службовців та посадових осіб місцевого амоврядування;
- не визначається їх рівень ТН та МН;
- прицільно не розвиваються їх ТН та МН;
- не будуються кар'єрограми;
- не проводяться роботи в напрямку підвищення прозорості мотивації;
- не проводяться вихідні співбесіди при звільненні.

Відповідно до законодавства та даних, розміщених на сторінці НАДС, сучасна служба управління персоналом в державному органі влади повинна виконувати такі основні функції:

- організаційну;
- аналітичну;
- комунікативну;
- каталітичну у якості каталізатора змін.

Для цього, окрім проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, ведення стандартної кадрової документації та супроводу щорічної оцінки необхідно:

- розробляти HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі;

- підвищенню мотивації і прихильності службовців та посадових осіб місцевого самоврядування до організацій, в яких вони працюють;

- підвищенню професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також розширення бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності та визначення вимог до рівня цієї професійної компетентності;

- впровадженню процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;

- розробці та впровадженню системи заохочення.

Завдяки розробленій моделі розвитку людських ресурсів у органах публічної влади, в якій під час функціонування будуть активізуватися синергетичні ефекти від взаємодії різних складових та від діяльності різних інституцій. На прикладі діяльності НАДС, який опрацьовує та впроваджує процесу управління людськими ресурсами не лише на державній службі але й у місцевому самоврядуванні можна спостерігати поєднання, систематизація та, частково, уніфікацію кадрових процесів, що й створює синергетичний ефект у загалом публічному управлінні.

5.2.Оцінювання результативності суб'єктно-об'єктної моделі розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад

При впровадженні моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади на тренінгу з працівниками служб управління персоналу обраних для дослідження органів публічної влади було проведено:

- ознайомлення з типом сучасного світу та важливістю ТН та МН для ефективного виконання поставлених завдань;

- вивчено матеріали щодо способів та методів визначення ТН та МН;
- проведено закріплення матеріалу методом кейсів у кількості 10 шт.;
- розглянуто модель розвитку людських ресурсів у органах публічної влади, яка діяла в організації та проаналізовано недоліки чи прогалини у діяльності;
- детально вивчені обов'язки, які вони виконують (табл. 5.3–5.5);
- запропоновано новий перерозподіл обов'язків серед працівників служби управління персоналом організації та обгрунтовано важливість активізації синергетичних підходів (табл. 5.6–5.8);
- детально вивчені методи для повноцінної адаптації публічних службовців, розвитку ТН та МН державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, побудови кар'єрограм, способи підвищення прозорості мотивації та важливість проведення вихідних співбесід при звільненні;
- обговорені конкретні часові рамки для впровадження нової моделі розвитку людських ресурсів у органах публічної влади, яка працюватиме на основі синергетичних засад.

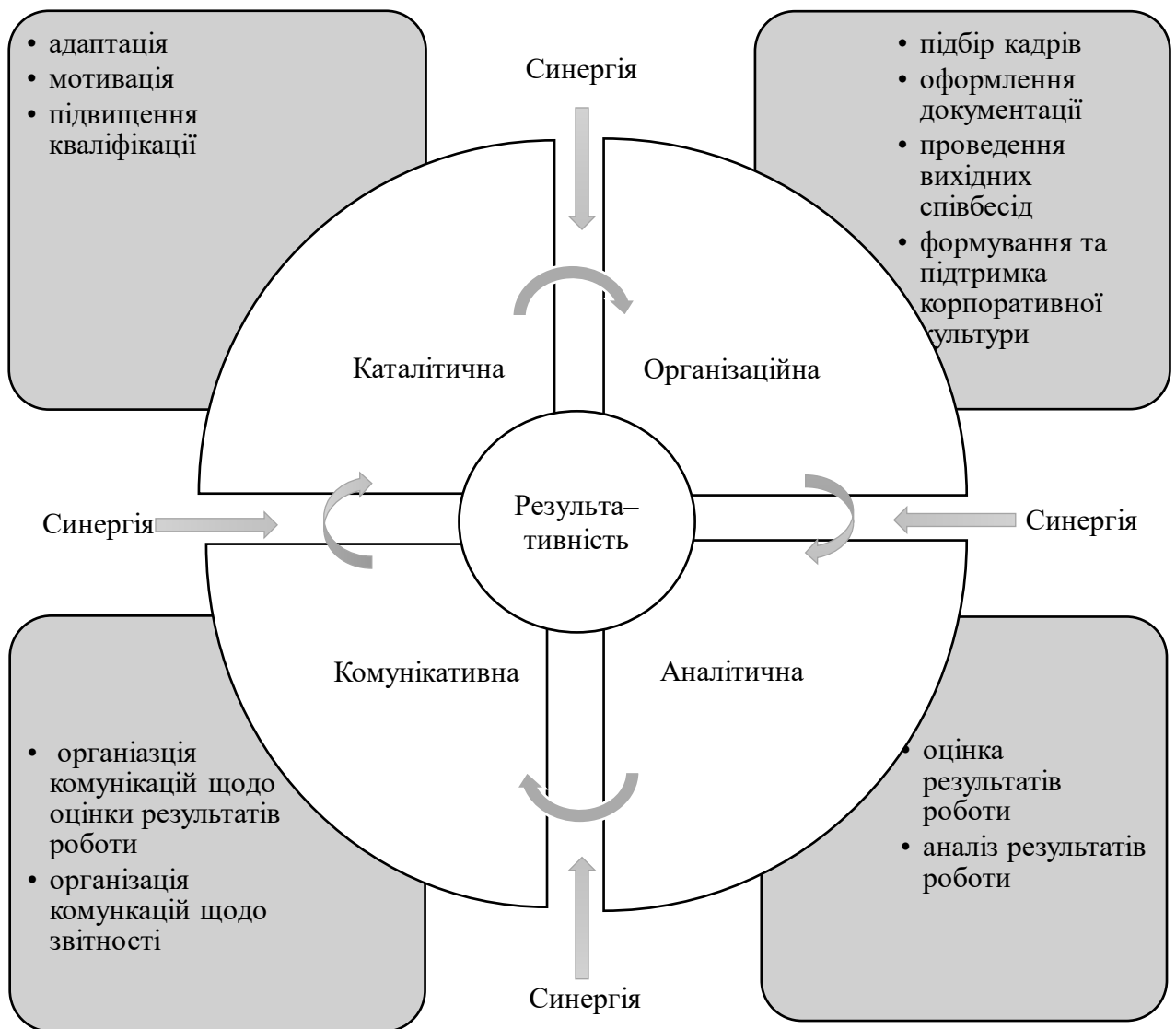


Рис. 5.6. Схематичне представлення функцій розробленої моделі розвитку людських ресурсів у органах публічної влади

Джерело: Власна розробка

Потрібно зазначити, що основними методами для розвитку ТН запропоновано:

- «прицільне» підвищення кваліфікації з метою заповнення прогалин в знаннях;
- підвищення кваліфікації «на випередження», якщо працівник перебуває у кадровому резерві для забезпечення заповнення прогалин у знаннях щодо роботи, яка може виконуватися у майбутньому;
- впровадження принципу «навчання впродовж життя»;

– обов’язкове відвідування курсів англійської мови, спілкування з носіями мови; читання, перегляд відео та слухання аудіо, перегляд фільмів з субтитрами іноземною мовою.

Таблиця 5.6.

Розподіл робіт, які виконуватимуть працівники служби управління персоналом органу публічної влади 1 після впровадження розробленої СУЛР

Назва роботи	Керівник відділу	Заступник керівника	Провідний фахівець	Фахівець 1 категорії	Фахівець
Формування стратегії розвитку управління персоналом	+	+	+	–	–
Виконання поточного плану управління персоналом	+	+	+	+	+
Формування кадрового резерву	+	+	–	–	–
Планування, організацію та контроль за проведенням конкурсів на заміщення вакантних посад	+	+	+	+	–
Контроль роботи з підбору, розстановки кадрів.	+	+	–	–	–
Організація та проведення роботи з підбору, розстановки кадрів.	–	+	+	+	–
Організація формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух	–	+	+	+	+
Розробка пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	–	–	–
Затвердження пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	–	–	–
Ведення та організація роботи з кадровою документацією, забезпечення її своєчасного оновлення	–	+	+	+	+

та архівування відповідно до вимог законодавства.					
Розробка та впровадження програм професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.	+	+	-	-	-
Проведення атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	-	-	-
Контроль за проведенням атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	-	-	-
Забезпечення зв'язку між керівництвом органу державної влади та співробітниками, сприяючи створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння на робочому місці.	+	+	-	-	-
Моніторинг законодавства у сфері праці та соціального захисту, адаптація внутрішніх процедур та політик відповідно до вимог закону та врахування кращих практик у галузі управління персоналом.	+	-	-	-	-
Контроль за дотриманням законодавства про працю та правил внутрішнього трудового розпорядку.	+	+	+	-	-
Надання консультацій та інформаційної підтримки співробітникам з питань, пов'язаних з трудовим законодавством, правилами внутрішнього	+	+	-	-	-

трудового розпорядку та корпоративної культури.					
Заміщення керівника відділу у разі його відсутності.	-	+	-	-	-
Визначення рівня ТН персоналу	+	+	+	+	+
Визначення рівня МН персоналу	+	+	+	+	+
Контроль роботи з розвитком ТН персоналу	+	+	+	+	+
Контроль роботи з розвитком МН персоналу	+	+	+	+	+
Адаптація персоналу	+	+	+	+	+
Удосконалення системи мотивації	+	+	+	-	-
Робота щодо підвищення прозорості мотивації персоналу	+	+	-	-	-
Проведення вихідних співбесід	+	+	-	-	-
Вибір способів підвищення кваліфікації	+	+	+	+	-
Заходи для розвитку корпоративної культури	+	+	+	+	+
Підключення до HRMIS	+	+	+	-	-
Внесення даних в HRMIS	+	+	+	-	-

Джерело: Власна розробка

Основними методами для розвитку МН запропоновано:

- робота з розвитком емпатії та емоційного інтелекту шляхом відвідування тренінгів та застосування індивідуальних практик;
- розвиток критичного мислення шляхом застосування методу 6 кольорових капелюхів Едварда де Боно;
- розвиток креативного мислення шляхом відвідування тренінгів та застосування індивідуальних практик;
- розвиток стресостійкості шляхом відвідування тренінгів та застосування індивідуальних практик;

- застосування таймменеджменту;
- способи розвитку вміння самонавчатися (Додаток Б).

Таблиця 5.7.

Розподіл робіт, які виконуватимуть працівники служби управління персоналом органу публічної влади 2 після впровадження розробленої СУЛР

Назва роботи	Керівник відділу	Заступник керівника	Фахівець 1 категорії	Фахівець
Формування стратегії розвитку управління персоналом	+	+	+	–
Виконання поточного плану управління персоналом	+	+	+	+
Формування кадрового резерву	+	+	–	–
Планування, організацію та контроль за проведенням конкурсів на заміщення вакантних посад	+	+	+	–
Контроль роботи з підбору, розстановки кадрів.	+	+	–	–
Організація та проведення роботи з підбору, розстановки кадрів.	–	+	+	–
Організація формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух	–	+	+	+
Розробка пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	–	–
Затвердження пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	–	–
Ведення та організація роботи з кадровою документацією, забезпечення її своєчасного оновлення та архівування відповідно до вимог законодавства.	–	+	+	+
Розробка та впровадження програм професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.	+	+	–	–
Проведення атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	–	–
Контроль за проведенням атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	–	–
Забезпечення зв'язку між керівництвом органу державної влади та співробітниками, сприяючи створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння на робочому місці.	+	+	–	–
Моніторинг законодавства у сфері	+	–	–	–

праці та соціального захисту, адаптація внутрішніх процедур та політик відповідно до вимог закону та врахування кращих практик у галузі управління персоналом.				
Контроль за дотриманням законодавства про працю та правил внутрішнього трудового розпорядку.	+	+	+	-
Надання консультацій та інформаційної підтримки співробітникам з питань, пов'язаних з трудовим законодавством, правилами внутрішнього трудового розпорядку та корпоративної культури.	+	+	-	-
Заміщення керівника відділу у разі його відсутності.	-	+	-	-
Визначення рівня ТН персоналу	+	+	+	+
Визначення рівня МН персоналу	+	+	+	+
Контроль роботи з розвитком ТН персоналу	+	+	+	+
Контроль роботи з розвитком МН персоналу	+	+	+	+
Адаптація персоналу	+	+	+	+
Удосконалення системи мотивації	+	+	+	-
Робота щодо підвищення прозорості мотивації персоналу	+	+	-	-
Проведення вихідних співбесід	+	+	-	-
Вибір способів підвищення кваліфікації	+	+	+	+
Заходи для розвитку корпоративної культури	+	+	+	+
Підключення до HRMIS	+	+	-	-
Внесення даних в HRMIS	+	+	-	-

Джерело: власна розробка

Таблиця 5.8.

Розподіл робіт, які виконуватимуть працівники служби управління персоналом органу публічної влади 3 після впровадження розробленої СУЛР

Назва роботи	Керівник відділу	Заступник керівника	Провідний фахівець	Фахівець 1 категорії	Фахівець 2 категорії
Формування стратегії розвитку управління персоналом	+	+	+	-	-
Виконання поточного плану управління персоналом	+	+	+	+	+
Формування кадрового резерву	+	+	-	-	-
Планування,	+	+	+	-	-

організацію та контроль за проведенням конкурсів на заміщення вакантних посад					
Контроль роботи з підбору, розстановки кадрів.	+	+	-	-	-
Організація та проведення роботи з підбору, розстановки кадрів.	+	+	+	-	-
Організація формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух	-	+	+	+	+
Розробка пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	-	-	-
Затвердження пропозицій щодо мотивації персоналу.	+	+	-	-	-
Ведення та організація роботи з кадровою документацією, забезпечення її своєчасного оновлення та архівування відповідно до вимог законодавства.	-	+	+	+	+
Розробка та впровадження програм професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.	+	+	+	-	-
Проведення атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	-	-	-
Контроль за проведенням атестації працівників, оцінка їх професійних знань, умінь та навичок.	+	+	-	-	-
Забезпечення зв'язку між керівництвом органу державної влади та співробітниками, сприяючи створенню атмосфери довіри та	+	+	-	-	-

взаєморозуміння на робочому місці.					
Моніторинг законодавства у сфері праці та соціального захисту, адаптація внутрішніх процедур та політик відповідно до вимог закону та врахування кращих практик у галузі управління персоналом.	+	-	-	-	-
Контроль за дотриманням законодавства про працю та правил внутрішнього трудового розпорядку.	+	+	-	-	-
Надання консультацій та інформаційної підтримки співробітникам з питань, пов'язаних з трудовим законодавством, правилами внутрішнього трудового розпорядку та корпоративної культури.	+	+	-	-	-
Заміщення керівника відділу у разі його відсутності.	-	+	-	-	-
Визначення рівня ТН персоналу	+	+	+	+	+
Визначення рівня МН персоналу	+	+	+	+	+
Контроль роботи з розвитком ТН персоналу	+	+	+	+	+
Контроль роботи з розвитком МН персоналу	+	+	+	+	+
Адаптація персоналу	+	+	+	+	+
Удосконалення системи мотивації	+	+	+	-	-
Робота щодо підвищення прозорості мотивації персоналу	+	+	-	-	-
Проведення вихідних співбесід	+	+	-	-	-
Вибір способів підвищення	+	+	+	+	-

кваліфікації					
Заходи для розвитку корпоративної культури	+	+	+	+	+
Підключення до HRMIS	+	+	+	-	-
Внесення даних в HRMIS	+	+	+	-	-

Джерело: власна розробка

У таблицях 5.6–5.8 наведено дані, за якими можна стверджувати, що в усіх трьох органах публічної влади керівник служби управління персоналом відділу кадрів (КСУП) та його заступник (ЗКСУП) приймають участь у всіх запропонованих заходах щодо удосконалення моделі розвитку людських ресурсів у органах публічної влади.

Таблиця 5.9.

Якісні показники результатів оцінки рівня ТН та МН керівників служб управління персоналом та їх заступників у трьох органах публічної влади

Skills	Організація 1		Організація 2		Організація 3	
	КСУП	ЗКСУП	КСУП	ЗКСУП	КСУП	ЗКСУП
Професійні знання	високий	високий	високий	високий	високий	високий
Володіння іноземною мовою	високий	середній	середній	середній	середній	високий
Емоційний інтелект	високий	високий	високий	високий	високий	високий
Критичне мислення	високий	високий	високий	високий	високий	високий
Креативне мислення	високий	високий	високий	високий	високий	високий
Стресостійкість	високий	високий	високий	високий	високий	високий
Усвідомленість	високий	високий	високий	високий	високий	високий
Таймменеджмент	високий	високий	високий	високий	високий	високий
Здатність самонавчатися	високий	високий	високий	високий	високий	високий

Джерело: власна розробка

З цього випливає, що в першу чергу вони повинні мати високий рівень ТН

та МН. Тому було оцінено їх рівень за допомогою тестування, яке наведено у додатку 2. Результати цього тестування переведено з кількісних у якісні показники для більшої простоти сприйняття та відображено у таблиці 5.9.

За результатами визначення ТН та МН в керівників служб управління персоналом та їх заступників, наведені в таблиці 5.9 видно, що в одного керівника всі показники є високими, у всіх інших є недостатнє володіння іноземною мовою. Проте, оскільки організації, в яких відбувається впровадження запропонованої моделі не співпрацюють з закордонними організаціями, вважатимемо, що середній рівень володіння іноземною мовою упродовж короткого часу (1 рік) не зашкодить апробації запропонованої моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади [106].

Перед впровадженням розробленої моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади всім працівникам служби управління персоналом, державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування був розданий «Нотатник» (Додаток В), в якому державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зазначають зроблені кроки відповідно до «Путівника» та вказують досягнуті результати. З фахівцем організації 2, яка тільки приступила до виконання своїх обов'язків було проведено повний цикл адаптації включно з призначенням ментора – фахівця I категорії. Відповідно, заробітну плату фахівця було знижено на 20% до часу подолання кваліфікаційної асиметрії, а фахівцю I категорії, відповідно, встановлено надбавку у розмірі 20%. Через 3 місяці від моменту впровадження такого заходу кваліфікаційна асиметрія була повністю подолана і фахівець змогла одержувати заробітну плату у повному обсязі.

Для підвищення прозорості системи мотивації був використаний метод оприлюднення перед працівниками одного відділу розміру та типу мотивації.

Через 1 рік функціонування запропонованої моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади було оцінено плинність державних службовців, їх результативність та порівняно з такими ж показниками за рік діяльності трьох організацій при функціонування традиційної системи управління персоналом. Результати наведено у таблиці 5.10. Механізми оцінки

результативності діяльності полягали у сумуванні та виведенні середнього арифметичного з використанням результатів щорічної оцінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, оцінки безпосереднього керівника. Крім цього, проводилося оцінювання знання англійської мови, підвищення професійних знань (які оцінювали безпосередні керівники в усній розмові), а також м'яких навичок до початку експерименту та після його завершення та виведено зміну ключових показників, які є засадами для виникнення синергетичного ефекту для підтвердження або спростування впливу покращення показників м'яких навичок на систему управління людськими ресурсами та результативність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Таблиця 5.10

Плинність та результативність діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в трьох органах публічної влади

Орган виконавчої влади	Кількість державних службовців / посадових осіб місцевого самоврядування		Плинність державних службовців / посадових осіб місцевого самоврядування, %		Середня результативність державних службовців / посадових осіб місцевого самоврядування, %	
	До впровадження моделі	Після впровадження моделі	До впровадження моделі	Після впровадження моделі	До впровадження моделі	Після впровадження моделі
1	149	149	4	0	98	100
2	121	121	2	0,8	93	100
3	150	150	6	0	96	100

Джерело: власна розробка

Плинність кадрів також можна вважати показником результативності запропонованої моделі управління людськими ресурсами, оскільки це кількісний показник, який вказує на те – наскільки державні службовці чи посадові особи

місцевого самоврядування задоволені службою та наскільки успішно вони виконують покладені на них обов'язки.

Наведені дані у таблиці 5.10 фіксують впровадження запропонованої моделі в усіх трьох органах влади, що покращило результативність виконання завдань в середньому на 4,3% і забезпечило 100% результативність. Крім цього, суттєво зменшилася плинність персоналу. Зокрема, в організації 1 та 3 плинність зменшилася на 4% та 6% відповідно, в організації 2 – зменшилася на 1,2%.

Позапланове підвищення кваліфікації в органі публічної влади 1 пройшло 70% державних службовців, в організації 2 – 45% посадових осіб місцевого самоврядування, а в організації 3 – 52% державних службовців. Це опосередковано свідчить, що принцип синергетики спрацював і вони отримали стимул для підвищення своїх навиків. Як наслідок – суттєво підвищилася результативність моделі розвитку людських ресурсів в органах публічної влади, що доводить її ефективність.

5.2. Моделювання синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на прикладі забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади

Метою моделювання синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на прикладі забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади є виявлення впливу запропонованої моделі на рівень кадрової безпеки цих органів. Для моделювання обрано 2 органи публічної влади – Червоноградську міську раду (організація 1) та Львівську обласну державну адміністрацію (організація 2), зокрема, вибірку державних службовців, щоб можна було провести порівняння. За визначенням Пархоменко–Куцевіл О. кадрова безпека – «сукупність механізмів, методів, принципів, спрямованих на формування, розвиток та збереження кадрового потенціалу системи державного управління» [96]. При цьому, її можна розглядати у вузькому та широкому значенні. Зважаючи на те, що рівень кадрової безпеки знижується при

підвищенні кадрових втрат, оцінимо ступінь кадрової безпеки виходячи з цього.

У табл. 5.11 наведено результати прогнозування втрат персоналу двох органів публічної влади та рівня їх кадрової безпеки за 1 місяць і фактичні дані за цей же період під час затування пандемії Covid-19 і воєнного стану у країні. Потрібно зауважити, що результати прогнозування одержані із застосуванням методу прогнозування впливу пандемії Covid-19 на ключові показники кадрової безпеки. Вона базується на штучних нейронних мережах з радіально-базисними передавальними функціями (РБФ), оскільки вони забезпечують високу швидкість навчання. Крім того, радіально-базисна мережа характеризується трьома особливостями, а саме:

- одним прихованим шаром;
- нелінійною функцією активації лише нейронів прихованого шару;
- синаптичні ваги з'єднань вхідного та прихованого шарів дорівнюють одиниці.

Таблиця 5.11.

Прогнозовані та фактичні втрати персоналу та рівень кадрової Червоноградській міській раді та Львівській обласній державній адміністрації за 1 місяць під час затування пандемії Covid-19 та воєнного стану

Показник	Організація 1	Організація 2
Прогнозовані втрати персоналу, чол.	6	9
Фактичні втрати персоналу, чол.	20	41
Загальна кількість працюючих, чол.	115	120
Прогнозований рівень кадрової безпеки	низький	низький
Фактичний рівень кадрової безпеки	середній	високий

Джерело: власна розробка

Варто зазначити, що радіально-базисна передавальна функція є функцією набору схожих радіальних функцій, яка бере в якості аргументу відстань між

вхідним вектором та деяким заздалегідь визначеним центром функції активації, іншими словами, виконує функцію активації в одному шарі нейронної мережі. Чим ближче вхідний вектор до центру, тим вище значення цієї функції.

Як видно з табл. 5.11 похибка між результатами прогнозування, одержаними за розробленою нами методикою і фактичними даними становить 12-27%. Такий високий рівень похибки прогнозування пов'язаний з високою динамікою змін, які відбуваються під час воєнного стану у країні. Тому методика, запропонована нами потребує удосконалення, адже показники, які впливають на рівень втрат персоналу в умовах воєнного стану є значно ширшими, ніж в умовах пандемії Covid-19. Зокрема, потребують доопрацювання складові фізичних і психологічних втрат персоналу, а також загальна формула. Згідно з моделлю, втрати персоналу оцінювалися як сума фізичних і психологічних втрат. До фізичних втрат відносилися втрати у зв'язку з звільненням персоналу за згодою сторін (g_1) та за власним бажанням (g_2). До психологічних втрат відносилися втрати: тривалість перебування у соціально-психологічній ізоляції (q_1); невідповідність очікувань реальності (q_2); зниження рівня якості організації робочого процесу (q_3); падіння ВВП (q_4); збільшення кількості підприємств та організацій, які збанкрутували чи закрилися під час пандемії (q_5).

Всі необхідні дані для навчання нейронної мережі взято із статистичних даних наданих Державної служби статистики у формі таблиць MS Excel.

Специфікою прогнозування є те, що втрати розраховуються шляхом визначення плинності кадрів, яка складається з таких елементів:

– фізична плинність кадрів – кількість звільнених працівників з організації (G);

– психологічна плинність кадрів – кількість працівників, які не звільнюються з організації, але фактично перестають приносити їй прибуток внаслідок суттєвого зменшення своєї продуктивності в силу психоемоційних причин (Q).

Під час пандемії Covid-19 найнебезпечнішою є саме друга складова плинності кадрів, оскільки перша найчастіше навіть зменшується у багатьох

галузях. Психологічна плинність кадрів залежить від рівня психічного здоров'я працівників та рівня комфортності внутрішньоорганізаційного середовища. Рівень психічного здоров'я залежить від таких факторів:

- тривалості соціальної та психологічної ізоляції (q_1);
- невідповідності очікувань реальності (q_2);
- зниження рівня якості організації роботи (q_3);
- падіння показників ВВП (q_4);
- зростання кількості підприємств та організацій, які збанкрутували під час пандемії (q_5).

Варто зазначити, що цими трьома факторами можна керувати і безпосередньо впливати на рівень плинності кадрів. Недарма автори роботи [363] стверджують, що пандемія Covid-19 настільки ж сильно демонструє важливість діяльності Chief Human Resource Officers (CHROs) для ефективної діяльності організація, як свого часу фінансова криза 2007 – 2009 рр. підкреслила важливість діяльності Chief Financial Officers (CFOs).

При прогнозуванні фізичну плинність кадрів оцінювали кількісно, а психологічну – якісно, застосовуючи шкали опосередкованої оцінки від 0 до 100 балів. Фізична плинність кадрів складалася з кількості працівників, звільнених:

- за згодою сторін (g_1);
- за власним бажанням (g_2).

На рис.5.7 схематично представлено модель впливу пандемії Covid19 на втрати кадрового потенціалу організацій, яка використовувалася для прогнозування. Як видно з рисунку, модель впливу пандемії Covid-19 на втрати кадрового потенціалу є складною, нелінійною, а вихідні дані, що будуть використовуватися в процесі моделювання є досить об'ємними і постійно змінюються у часі, тому регресійне моделювання не може використовуватися у даній ситуації. Саме тому було використано можливості штучних нейронних мереж. На рис. 5.8 представлено узагальнену архітектуру нейронної мережі, яка була використана для прогнозування втрат персоналу внаслідок пандемії Covid-19. У ній:

$X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ – вектор входів мережі (g_n та q_n);

(W^r) – вагова матриця, яка виступає у якості центрів;

$(dist)$ – блок, у якому відбувається обчислення евклідової відстані між вхідним вектором (X) і відповідним центром c_i ;

$(\sigma_1, \dots, \sigma_m)$ – коефіцієнти згладжування (параметри впливу, параметр ширини вікна радіально-базисної функції), за допомогою яких коректується радіус (чутливість) мережі;

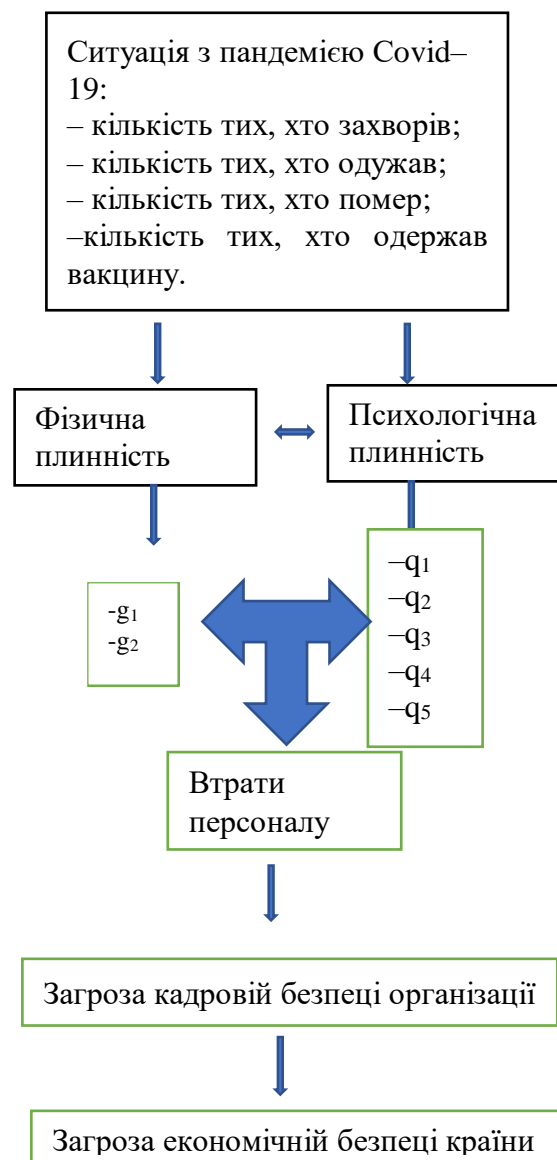


Рис.5.7. Модель впливу пандемії Covid-19 на втрати кадрового потенціалу організацій

Джерело: власна розробка

$f_i(x)$ – базисна функція;

W^l – вагова матриця звичайних лінійних або сигмоїдних нейронів вихідного шару, що визначає вихід мережі;

$\bar{Y} = (y_1, y_2, \dots, y_n)$ – вихід мережі.

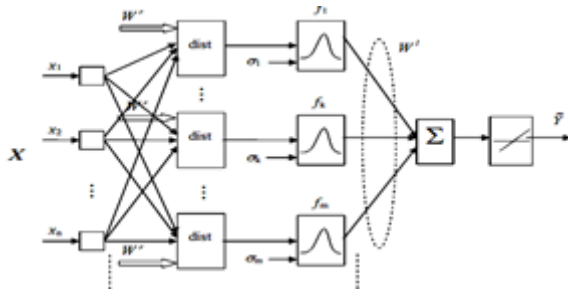



Рис. 5.8. Узагальнена архітектура штучної нейронної мережі з радіально-базисними функціями

Джерело: власна розробка

Архітектура мережі складається із вхідного, єдиного прихованого (радіально-базисного) з нелінійними функціями активації і лінійного (вихідного) шарів. Вхідний шар складається із сенсорів (синаптичних контактів), що з'єднують мережу із зовнішнім середовищем. Нейрони прихованого шару діють за принципом центрування на елементах навчальної вибірки. В якості центрів виступає вагова матриця. Навколо кожного центру існує область, названа радіусом [344]. Радіус (чутливість мережі) коректується за допомогою вектора коефіцієнтів згладжування $(\sigma_1, \dots, \sigma_m)$. Функція перетворення (функція Гауса

$f(x) = e^{-\frac{(x-c)^2}{2\sigma^2}}$), що змінюється в інтервалі від 0 до 1 визначає вихід прихованого шару. Вихідний шар містить звичайні лінійні або сигмоїдні нейрони і шляхом настроювання своїх ваг визначають вихід мережі. Прихований шар формує сукупність функцій, що утворюють базисну систему, а на вихідному шарі формується лінійна комбінація цих функцій. Цим забезпечується з одного боку простота структури моделі, а з іншого – достатні апроксимаційні та

прогностичні властивості, при незначних "зашумлених" вибірках даних, які можуть зустрічатися при прогнозуванні втрат персоналу.

Властивості такої штучної нейромережі повністю визначаються радіально–базисними функціями, що використовуються в нейронах прихованого шару і формують деякий базис для вхідних векторів–образів x . Радіально–базисна функція  це багатовимірна функція, яка залежить від відстані між вхідним вектором x та власним центром c та параметра ширини (масштабу) σ . Таким чином кожен нейрон прихованого шару визначає відстань між вхідним вектором та своїм центром і виконує над ним нелінійне перетворення $\Phi(r, \sigma)$.

Штучну нейромережу характеризують у даному дослідженні три типи параметрів:

- лінійні вагові параметри вихідного шару w_{ij} (входять в опис мережі лінійно);
- центри c_i – нелінійні (входять в опис нейромережі нелінійно) параметри прихованого шару;
- відхилення.

При прогнозуванні втрат кадрового складу враховувалися всі три множини параметрів $c_i \in R^n$, σ_i , $w_i \in R^1$, $i=0,1,2,\dots,h$.

При цьому для будь–якого дійсного n –мірного вхідного вектора $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$, де $x \in X \subset R_n$ і які задаються відповідно до статистичних даних вихід мережі визначався у такий спосіб:

$$y_i = \sum_{k=1}^m w_{ik}^l f_k(\text{dist}(x, w_k^r), \sigma_k), \quad (5.1)$$

де $w_{ik}^l \in W^l$, $i = \overline{1, p}$ – ваги лінійного шару, $w_k^r \in W^r$ – центри радіально–базисних функцій.

Для навчання мережі та формування її структури було використано середовище MATLAB, оскільки воно дозволяє швидко опрацьовувати великі обсяги статистичних даних, а його інструменти надають велику кількість можливостей для аналізу даних, які покривають майже всі області математики.

Обраний метод навчання – «з учителем»: багатокроковий алгоритм навчання (Oliver Nelles, 2001). При цьому створювалася дворівнева мережа. Її перший рівень складався з радіально-базисних нейронів – він обчислював свої зважені входи за допомогою функції евклідової відстані dist , а також свої питомі входи. Другий рівень складався з простих лінійних нейронів ($y = f(x) = x$) та обчислював свій зважений вхід та свої питомі входи за допомогою відповідних функцій. На початку роботи алгоритму радіально-базисний рівень не містив нейронів. Нейрони додавалися до прихованого шару до тих пір, поки сума квадратів середньоквадратичних похибок мережі не стала меншою за задане значення, або не було використано максимальну кількість нейронів. На наступному етапі розраховувався прогноз мережі:

- знаходився вхідний вектор (у нашому випадку – це реалізація входів у той чи інший період часу) з найбільшим значенням середньоквадратичної похибки;
- додавався радіально-базисний нейрон з вагами, що дорівнюють цьому вектору;
- ваги простого лінійного рівня реорганізовувалися в такий спосіб, щоб мінімізувати середньоквадратичну похибку.

У процесі навчання визначалася кількість нейронів прихованого рівня, а налаштування здійснювалося так, щоб мінімізувати середньоквадратичну похибку навчання та оптимізувати кількість нейронів прихованого рівня. При ідентифікації невідомих параметрів припускалося, що багатовимірний статичний об'єкт спостереження описується відношенням $d=f(x)$, де d і x – $(m \times 1)$ і $(n \times 1)$ – вектори виходів та входів відповідно; $f(x)$ – невідома вектор функція, яку необхідно оцінити за допомогою заданої навчальної вибірки $\{x(k), d(k)\}$, $k=1, 2, \dots, N$.

Варто зазначити, що в процесі навчання в якості вхідних параметрів з однієї сторони використовували складові двох множинних регресійних моделей лінійного типу, оскільки такий підхід максимально достовірно описує втрати персоналу під час пандемії Covid-19:

$$Y = Y_1 + Y_2, \quad (5.2)$$

$$Y_1 = a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2, \quad (5.3)$$

де a_0 – вільний член;

a_1, a_2 , – коефіцієнти регресії;

x_1, x_2 – фактори впливу на результуючий показник у моделі: x_1 – кількість працівників, звільнених за згодою сторін; x_2 – кількість працівників, звільнених за власним бажанням.

$$Y_2 = a_0 + a_1 \cdot z_1 + a_2 \cdot z_2 + a_3 \cdot z_3 + a_4 \cdot z_4, \quad (5.4)$$

де a_0 – вільний член;

a_1, a_2, a_3, a_4 – коефіцієнти регресії;

z_1 – кількість тих, хто захворів;

z_2 – кількість тих, хто одужав;

z_3 – кількість тих, хто помер;

z_4 – кількість тих, хто одержав вакцину.

При цьому враховувалося, що другий доданок прямо впливає на психологічну плинність персоналу.

Оскільки добуток кількості зайнятого персоналу на продуктивність праці опосередковано характеризує рівень ВВП було здійснено прив'язку кількості звільнених працівників до рівня ВВП як індикатор кількісних втрат персоналу. Крім цього, в процесі навчання прив'язку здійснювали також до рівня ВВП, яка входить до опосередкованої оцінки психологічних втрат кадрового потенціалу.

Паралельно – з другої сторони, прогнозували плинність персоналу як вектор – середнє арифметичне потоків прийому і звільнення штатних працівників, віднесене до їх середньооблікової кількості.

Психологічну плинність кадрів додатково оцінювали прогностично за шкалою від 0 до 100 балів, використовуючи параметри q_1 – q_2 (які детально описані вище):

0 – 20 балів – низька;

21 – 40 балів – нижче середнього;

41 – 60 балів – середня;

61 – 80 балів – вище середнього;

81–100 – висока.

Важливо враховувати психологічний вплив, який чинила пандемія Covid-19 на втрати кадрового потенціалу чи воєнні дії, оскільки саме психіка людини є рушійним фактором для прийняття рішень і її загальної поведінки.

За результатами прогнозування втрат персоналу з використанням штучних нейронних мереж встановлено, що навіть при унормуванні ситуації з пандемією Covid-19 – тобто зменшенні кількості смертей і кількості захворівших ще протягом півроку будуть спостерігатися втрати кадрового потенціалу вище середнього рівня. Після цього ситуація покращуватиметься. Це пов'язано із залишковими явищами впливу пандемії Covid-19 на психічне здоров'я людей та зміною основних цінностей. Втрати кадрового потенціалу у Євросоюзі при збереженні ситуації з коронавірусом ще протягом 2 місяців були близько 25% (за нашою шкалою це становить 85 балів). При покращенні ситуації – зменшенні кількості захворівших на 50% втрати кадрового потенціалу миттєво не зупиняться, а будуть продовжуватися ще 1 місяць, а після цього плавно спадатимуть до рівня 20%. Протягом півроку при збереженні позитивної тенденції вдасться досягти оптимального рівня кадрових втрат, яке не буде спричиняти загрозу кадровій безпеці організацій. При цьому похибка прогнозування становить 0,1–0,2%.

Для виявлення ступеню впливу показників, які враховувалися у моделі та додаткових показників впливу на втрати персоналу в умовах воєнного стану у країні та затухаючої пандемії було проведено дедуктивний аналіз для виокремлення факторів впливу та факторний аналіз з використанням програмного забезпечення Statistica 6.0 для визначення сили впливу. Результати, одержані за допомогою цих методів, наведені у табл. 5.12.

Як наочно видно з табл. 5.12 фактори впливу, які враховувалися у моделі у попередній роботі при пандемії Covid-19 вже не повинні враховуватися в умовах воєнного стану та затухаючої пандемії. Зокрема, це невідповідність очікувань реальності та тривалість перебування соціально-психологічній ізоляції. Крім

цього, є багато факторів, які вкрай необхідно враховувати у моделі. У табл. 5.12 вони мають високий ступінь впливу.

Таблиця 5.12

Результати факторного аналізу впливу показників на втрати людських ресурсів в умовах воєнного стану в Україні та затухаючої пандемії Covid-19

Показник	Ступінь впливу
Кількість звільнених працівників за власним бажанням	високий
Кількість звільнених працівників за згодою сторін	високий
Кількість померлих працівників	високий
Тривалість перебування у соціально-психологічній ізоляції	низький
Невідповідність очікувань реальності	низький
Зниження рівня якості організації робочого процесу	середній
Падіння ВВП у країні	середній
Збільшення кількості підприємств та організацій, які збанкрутували чи закрилися під час пандемії	середній
Кількість працівників, які належать до першої хвилі мобілізації	високий
Кількість працівників, які належать до другої хвилі мобілізації	високий
Кількість працівників, які належать до третьої хвилі мобілізації	високий
Кількість працівників, які належать до четвертої хвилі мобілізації	високий
Кількість працівників, які добровільно вступають до лав ЗСУ чи тероборони	високий
Рівень небезпеки території, на якій знаходиться організація	високий
Час перебування країни у військовому стані	середній
Кількість працівників, які працюють дистанційно	низький
Кількість працівників, які працюють за змішаною системою (on line / off line)	низький
Динаміка зміни кількості захворівших Covid-19	низький
Динаміка зміни кількості одужавших Covid-19	низький

Динаміка зміни кількості організацій в умовах військового часу	середній
Вчасність виплат заробітної плати	високий
Наявність доплат за високі показники результативності роботи	середній
Утруднений доступ до товарів першої необхідності	високий
Наявність психологічної підтримки	високий
Наявність дітей віком до 16 р.	високий
Високий рівень стресу, визначений за тестом GAD-7	високий

Джерело: власна розробка

.Зважаючи на сказане вище, формула, яка використовується для навчання мережі для обчислення втрат персоналу матиме вигляд:

$$X_1 = Y_1 + Y_2 + Y_3, \quad (5.5)$$

$$Y_1 = b \cdot (a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + a_3 \cdot \sum_1^n x_n + a_4 \cdot x_4), \quad (5.6)$$

де b – коефіцієнт віддаленості території від воєнних дій, які проводяться у країні: $b=1$ при найдальшій віддаленості від територій проведення воєнних дій; $b=2$ при середній віддаленості від територій проведення воєнних дій; $b=3$ при безпосередній близькості від територій проведення воєнних дій; $b=4$ території проведення воєнних дій.

a_0 – вільний член;

a_1, a_2, a_3, a_4 – коефіцієнти регресії;

x_1, x_2, x_n, x_4 – фактори, що впливають на результуючий показник у моделі, задаються експертом, який проводить оцінку: x_1 – кількість працівників, звільнених за згодою сторін;

x_2 – кількість працівників, звільнених за власним бажанням;

x_n – кількість працівників, які належать до першої, другої, третьої та четвертої хвилі мобілізації, а також тих, хто вступить до лав ЗСУ чи тероборони добровільно; $n=4$. Причому при обрахунках четвертого члена рівності враховуються хвилі мобілізації, які проходять фактично та найближча до них

наступна хвиля. Для того, щоб вірно розрахувати кількість працівників, які добровільно вступають до лав теророни чи ЗСУ слід провести анонімне експрес-анкетування всіх працівників організації.

x_4 – кількість працівників, які померли.

$$Y_2 = a_0 + a_1 \cdot z, \quad (5.7)$$

де a_0 є вільним членом;

a_1 , – коефіцієнт регресії;

z – кількість тих, хто помер.

$$Y_3 = 1/2 \cdot b \cdot c \cdot d \cdot e \cdot (a_0 + a_1 \cdot Z_1) \quad (5.8)$$

де

a_0 є вільним членом;

a_1 – коефіцієнт регресії;

b – коефіцієнт віддаленості території від воєнних дій, які проводяться у країні: $b=1$ при найдальшій віддаленості від територій проведення воєнних дій; $b=2$ при середній віддаленості від територій проведення воєнних дій; $b=3$ при безпосередній близькості від територій проведення воєнних дій; $b=4$ території проведення військ вонних дій.

c – вчасність виплати заробітної плати (1 – при вчасній виплаті; 1,5 – при затримці виплат більше, ніж на 2 тижні);

d – доступ до товарів першої необхідності (1 – не утруднений; 1,5 – утруднений; 2 – повністю відсутній);

e – рівень стресу, визначений за тестом GAD-7 (1,5 – високий; 2 – середній)

Z_1 – кількість працівників, які мають дітей віком до 16 р.

Для визначення загального рівня кадрової безпеки слід використовувати методику визначення інтегрального індексу кадрової безпеки за Назаровою Г. за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^m u_i \cdot X_i, \quad (5.8)$$

де u_i – відповідні вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску певного i –

го показника в сумарний інтегральний індекс кадрової безпеки (низький вплив 1; середній вплив – 1,5; високий вплив – 2);

X_i – значення показників – складових кадрової безпеки (табл. 5.13).

Таблиця 5.13.

Вибрані складові для оцінювання рівня кадрової безпеки та усереднене значення їх вагових коефіцієнтів

Складові для оцінювання рівня кадрової безпеки	Усереднене значення вагового коефіцієнту a_i
Втрати персоналу X_1	1
Рівень заробітної плати X_2	0,4
Освітній рівень персоналу X_3	0,6
Рівень корпоративної культури X_4	0,1
Врахування особливостей персоналу при складанні плану розвитку X_5	0,5
Рівень лояльності персоналу X_6	0,2
Адекватність мотиваційної системи X_7	0,4
Адекватність системи оцінки персоналу X_8	0,4

Джерело: власна розробка

Таблиця 5.14.

Прогнозовані та фактичні втрати персоналу та рівень кадрової безпеки в організаціях за 2 тижні під час затухання пандемії Covid-19 та воєнного стану у країні

Показник	Організація 1	Організація 2
Прогнозовані втрати персоналу, чол.	3	2
Фактичні втрати персоналу, чол.	3	2
Загальна кількість працюючих, чол.	115	120

Прогнозований рівень кадрової безпеки	Середній	Середній
Фактичний рівень кадрової безпеки	Середній	середній

Джерело: власна розробка

При цьому показники $X_2 - X_8$ оцінюються по шкалі від 1 до 10, тобто чим кращий буде показник, тим він ближчий до 1. Обчислений за формулою 5 показник інтегрального індексу кадрової безпеки буде тим кращим, чим від буде нижчим.

Результати показали похибку в межах 0,3%, що є високим показником прогнозування. Похибки в межах 0,1% не вдалося досягнути, що можна пояснити високим рівнем динамічних змін під час воєнного стану та неможливістю достатньо точно спрогнозувати кількість померлих. Проте, при заокругленні кількості втрат пер

соналу ця похибка нівелюється.

Основними ризиками помилкової оцінки рівня кадрової безпеки при сильній дії негативних факторів за запропонованою методикою є надвисока динаміка змін і невірна оцінка коефіцієнтів експертом. Якщо вплив на перший фактор повністю відсутній, то другий легко нівелюється підбором експерта з високими професійними якостями або провести удосконалення методики з метою усунення участі експерта у встановленні коефіцієнтів для розрахунків.

На основі розробленої методики визначення рівня кадрової безпеки можна запропонувати модель впровадження управління кадровою безпекою в організації із застосуванням моделювання інтелектуальної діяльності людини, яка полягатиме у наступних етапах:

1. Підбір експерта з високими професійними якостями, який буде керувати управлінням кадровою безпекою в організації.
2. Розробка програмного забезпечення на основі запропонованої методики.
3. Розробка комплексу дій за результатами оцінки рівня кадрової безпеки.

Висновки до розділу 5

1. З метою апробації було здійснено імплементацію розробленої системи моделі розвитку людських ресурсів в діяльність трьох органах публічної влади, які мають у своїй організаційній структурі службу управління персоналом у кількості працюючих до 5 чоловік, включно з керівником. Кількість обраних для апробації організацій обумовлена необхідним рівнем ТН та МН службовців та посадових осіб для активізації синергетичних підходів, необхідності підвищення їх ефективності роботи. Для апробації моделі були обрані такі органи публічної влади:

- Львівська обласна військова адміністрація (1);
- Новояворівська міська рада (Львівська область) (2);
- Сумська обласна військова адміністрація (3).

Для апробації було розроблено дорожню карту процесу імплементації розробленої моделі розвитку людських ресурсів в діяльність цих органів.

Додатково до дорожньої карти було розроблено «Путівник» державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) – план розвитку, в якому на основі оцінених ТН та МН працівник служби управління персоналом складає кар'єрограму державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування та за запропонованим алгоритмом рекомендує шляхи для дієвого апгрейду ТН та МН. Слід зазначити, що «Путівник» також апробований у цих організаціях (Додаток Б). Слід зазначити, що алгоритм апгрейду ТН та МН запропонований у «Путівнику» з огляду на результати, отримані в процесі проведення дослідження щодо визначення необхідних навиків для успішності у сучасному світі та описаних у розділі 4 методів їх покращення.

2. Для підсилення профву синергетичних принципів було використано наступні методи розвитку ТН державних службовців:

- «прицільне» підвищення кваліфікації з метою заповнення прогалин в знаннях;
- підвищення кваліфікації «на випередження», якщо працівник перебуває у кадровому резерві для забезпечення заповнення прогалин у знаннях щодо

роботи, яка може виконуватися у майбутньому;

- впровадження принципу «навчання впродовж життя»;
- обов’язкове відвідування курсів англійської мови, спілкування з носіями мови; читання, перегляд відео та слухання аудіо, перегляд фільмів з субтитрами іноземною мовою.

Основними методами для розвитку МН були:

- робота з розвитком емпатії та емоційного інтелекту шляхом відвідування тренінгів та застосування індивідуальних практик;
- розвиток критичного мислення шляхом застосування методу 6 кольорових капелюхів Едварда де Боно;
- розвиток креативного мислення шляхом відвідування тренінгів та застосування індивідуальних практик;
- розвиток стресостійкості шляхом відвідування тренінгів та застосування індивідуальних практик;
- застосування таймменеджменту;
- способи розвитку вміння самонавчатися.

Встановлено, що впровадження моделі розвитку людських ресурсів в усіх трьох органах влади покращило результативність виконання завдань в середньому на 4,3% і забезпечило 100% результативність. Крім цього, суттєво зменшилася плинність персоналу. Зокрема, в органі державної влади 1 та 3 плинність зменшилася на 4% та 6% відповідно, в 2 – зменшилася на 1,2%. Позапланове підвищення кваліфікації в органі державної влади 1 пройшло 70% державних службовців, в 2 – 45% державних службовців, а в 3 – 52% державних службовців. Це опосередковано свідчить, що принцип синергетики спрацював і вони отримали стимул для підвищення своїх навиків. Як наслідок – суттєве підвищилася результативність. Це доводить ефективність запропонованої СУЛР.

3. Удосконалено методику прогнозування рівня кадрової безпеки в органах публічної влади із застосуванням штучних нейронних мереж. Адже основними ризиками неточного прогнозування рівня кадрової безпеки в умовах військового стану у країні та затухаючої пандемії Covid-19 із використанням запропонованої моделі є надвисока динаміка змін, яка до цього часу не спостерігалася та

людський фактор. Удосконалення методики прогнозування рівня кадрової безпеки в умовах воєнного стану у країні та затухаючої пандемії Covid-19 полягали у врахування факторів, які чинять сильний вплив на загальний рівень кадрової безпеки організації та введення цих факторів у вигляді формул у математичну модель. Це дало можливість її застосування в умовах воєнного стану у країні та затухаючої пандемії Covid-19. Похибка прогнозування становить 0,3%. Для аналізу синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на прикладі забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади було вибрано такі складові: втрати персоналу, рівень заробітної плати, освітній рівень персоналу, рівень корпоративної культури, врахування особливостей персоналу при складанні плану розвитку, рівень лояльності персоналу, адекватність мотиваційної системи, адекватність системи оцінки персоналу. Прогнозовані та фактичні втрати персоналу та рівень кадрової безпеки в організаціях за 2 тижні під час затухання пандемії Covid-19 та воєнного стану у країні визначено як середні.

4. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 5, викладені в опублікованих працях (Білик О.І., Карковська В.Я., Цигилик Н.В., 2022; Цигилик Н.В., 2022; Цигилик Н.В., 2023; Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Skowron S., Wołowiec T., 2022; Цигилик Н.В., 2022).

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження отримано нові результати, які розв'язують важливу наукову проблему – знаходження результативного шляху удосконалення розвитку людських ресурсів у публічному управлінні. Для цього було обґрунтовано синергетичні засади розвитку управління людських ресурсів у публічному управлінні, зокрема через концептуально–інституційну та компетентнісно–кваліфікаційну складові; виявлено вплив європейських трансформацій публічного управління на розвиток синергетики людських ресурсів в органах публічної влади; розкрито методичні підходи синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні; розкрито компетентнісно-кваліфікаційну складову синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні; виявлено кваліфікаційну асиметрію державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування при активізації синергетичних підходів та запропоновано шляхи її подолання; застосовано метод штучних нейронних мереж для аналізу та розрахунку оптимальної кількості державних службовців України на основі навчання штучної нейронної мережі на прикладі Великобританії, Польщі та Німеччини з врахуванням міжнародного синергетичного ефекту; розроблено суб'єктно–об'єктну модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад та оцінено її результативність; у практичній площині – застосовано моделювання синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на прикладі забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади.

Зокрема:

1. Обґрунтовано синергетичні засади розвитку людських ресурсів у публічному управлінні через концептуально–інституційну та компетентнісно–кваліфікаційну складові та представлено відповідну модель. У роботі обґрунтовано синергетичні засади розвитку управління людськими ресурсами у публічному управлінні через: теоретико-правові основи розвитку людських ресурсів, вплив європейського досвіду на розвиток синергетики людських

ресурсів в публічному управлінні; методичні основи синергетики розвитку людських ресурсів; компетентнісно-кваліфікаційну складову синергетичних засад; моделювання синергії розвитку людських ресурсів в органах публічної влади.

Узагальнено, що синергетика в публічному управлінні — це концепція, яка виходить з припущення, що взаємодія та співпраця між різними органами державної влади, органами місцевого самоврядування, недержавними організаціями, бізнесом та громадянським суспільством можуть створювати додаткову вартість і ефективність, яка перевищує просту суму індивідуальних вкладів публічних інституцій. Інакше кажучи, синергія в публічному управлінні відбувається тоді, коли спільні зусилля різних секторів публічного управління призводять до результатів, які були б недосяжними при діяльності кожного з них окремо. Ця концепція акцентує на важливості інтеграції ресурсів, знань та зусиль для досягнення спільних цілей, що є особливо актуальним у розв'язанні складних суспільних проблем. Поняття людського потенціалу акцентує увагу на синергетичних потенційних можливостях і ресурсах, які людські ресурси можуть принести в публічне управління, включаючи їхню спроможність до навчання, розвитку, інновацій та адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища.

2. Виявлено вплив європейських трансформацій публічного управління на розвиток синергетики людських ресурсів в органах публічної влади, що включає в себе крос-функціональну співпрацю між різними рівнями публічного управління. Систем публічного управління сприяє інтеграції різноманітних управлінських інструментів та підходів, враховуючи весь життєвий цикл публічного службовця. Встановлено, що в системах управління людськими ресурсами публічної служби Німеччини, Великобританії та Польщі закладені синергетичні засади, які спрямовані на ефективність і адаптивність: у Німеччині ключовими є комплексність і крос-функціональна співпраця; у Великобританії засади синергетики проявляються у гнучкості та адаптивності системи, з особливим акцентом на розвитку лідерства та сприянні ініціативі та відповідальності на всіх рівнях. Стратгічне планування та врахування потреб як

співробітників, так і організації в цілому, сприяють досягненню синергії в діяльності. Польща використовує синергетичні підходи, інтегруючи традиційні методи управління з сучасними ІТ-рішеннями для оптимізації управлінських процесів. Акцент на прозорості та інноваціях у навчанні та розвитку персоналу дозволяє забезпечити ефективний обмін знаннями та досвідом між співробітниками.

З огляду на це в Україні визначено пріоритетні напрямки розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, а саме:

- зміну підходів до управління людськими ресурсами, зокрема удосконалення системи управління ними та пошук нових дієвих механізмів підвищення її результативності та ефективності;
- професійний набір та відбір кадрів – встановлення прозорих та об'єктивних процедур відбору державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, включаючи конкурси та оцінку кандидатів за їхніми навичками та кваліфікацією;
- впровадження ефективної системи контролю за професійною етикою та забезпеченням відповідності доцільним стандартам поведінки;
- професійний розвиток – забезпечення доступу до навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на різних рівнях управління.
- використання передового досвіду у формі семінарів, тренінгів та міжнародних обмінів;
- оцінку та стимулювання – впровадження системи об'єктивної оцінки роботи державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування на основі результатів та ключових показників продуктивності;
- використання системи стимулів та нагород для мотивації високої ефективності та інновацій;
- електронне урядування та інформаційні технології – модернізацію та автоматизацію адміністративних процесів з використанням сучасних інформаційних технологій, забезпечення захисту даних та кібербезпеки у державних органах;

- прозорість та відкритість – впровадження системи публічної звітності та доступу до інформації для громадян та громадських організацій, залучення громадян до участі у процесах прийняття рішень та контролю за діяльністю владних структур;

- систему антикорупційних заходів – створення незалежних антикорупційних органів та механізмів для розслідування корупційних злочинів, впровадження системи моніторингу та звітування про антикорупційні заходи та результати.

Розвиток людських ресурсів в органах публічної влади в Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні має як спільні, так і відмінні риси. Перевагами розвитку людських ресурсів у Німеччині є: професійний державний апарат з кар'єрними можливостями, строга вертикальна ієрархія, навчання та розвиток персоналу, включаючи програми підготовки та підвищення кваліфікації. У Великобританії – можливості для швидкого кар'єрного зростання, висока ступінь незалежності в роботі з персоналом, закладена культура підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. У Польщі – комбінація кар'єрного та контрактного найму державних службовців, ієрархічна структура управління персоналом, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації. Особливостями системи управління персоналом державних органів влади в період реформування державної служби є: перехід від контрактної системи до кар'єрної системи державної служби, ієрархічна структура управління персоналом, реформування системи навчання та підвищення кваліфікації в рамках державної служби.

Спільні риси моделей розвитку людських ресурсів в цих чотирьох країнах включають: важливість кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації, ієрархічні структури управління персоналом, проведення щорічної оцінки результатів діяльності персоналу. У Німеччині, Великобританії та Польщі достатня увага приділяється адаптації персоналу та розвитку як тверді навички, так і м'які навички. Відмінними рисами є те, що у Німеччині та Великобританії більш розвинені та стабілізовані системи кар'єрного розвитку для державних службовців, тоді як в Польщі та Україні спостерігається комбінація кар'єрного

та контрактного найму з переходом до кар'єрної системи. У Великобританії державні службовці мають більшу ступінь незалежності та гнучкості в управлінні персоналом, в той час як в інших країнах дотримуються більш ієрархічної структури. Реформи та розвиток системи управління персоналом у державних органах влади в Україні ще тривають, а в Німеччині, Великобританії та Польщі системи більш стабільні та розвинені. Крім цього, в Німеччині, Великобританії та Польщі широко застосовуються електронні системи для управління персоналом, що значно пришвидшує та полегшує роботу у цьому напрямку.

3. Розкрито методичні підходи синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні через: формування гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні на синергетичних засадах; використання інструментарію дизайну мислення в публічному управлінні для визначення синергетичних засад розвитку людських ресурсів; оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні за синергетичним підходом на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців: міжнародний та вітчизняний аспекти;

З'ясовано, що формування гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні на синергетичних засадах має прямий вплив на якість управління, забезпечення соціальної справедливості і підвищенню конкурентоспроможності України в світі, а також входить до методів розвитку людських ресурсів у публічному управлінні.

У результаті здійсненого узагальнення встановлено, що найефективнішими методами досягнення гендерної рівності в публічному управлінні є:

- для Німеччини: застосування встановлення квот, подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості, частково застосування правових механізмів;

- для Великобританії: застосування правових механізмів, прозорість заробітної плати, встановлення квот, а також подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості;

– для Польщі: збільшення прозорості заробітної плати, застосування встановлення квот та подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості;

– для України: встановлення квот та подальша підтримка рівної оплати праці за роботу однакової вартості та частково – застосування правових механізмів.

Обґрунтовано, що визначені методи допоможуть Німеччині, Великобританії, Польщі та Україні покращити свої показники досягнення гендерної рівності в оплаті праці публічним службовцям. Щодо питання досягнення гендерної рівності в кількісному складі державних службовців, то для цього було побудовано модель та використано факторний аналіз як метод багатовимірної статистики з використанням програми Minitab. Крім цього, було використано метод зведення отриманих даних в єдину таблицю вихідних даних. Фактично, для побудови моделі досягнення гендерної рівності серед державних службовців країни, що розвивається, було використано узагальнені результати. Зокрема, для побудови моделі у таблиці 3.14 «Кількісне співвідношення населення країни до державних службовців України, Великобританії, Німеччини та Польщі» наведено результати факторного аналізу. У таблиці 3.6 «Інтенсивність факторних навантажень для досягнення гендерної рівності серед державних службовців» наведено інтенсивність факторних навантажень при факторному аналізі. У таблиці 3.7 «Входження показників до факторів для проведення моделювання досягнення гендерної рівності серед державних службовців» показано входження показників до факторів, які були встановлені при проведенні аналізу. Для визначення додаткових вихідних даних використано дедуктивний та індуктивний аналіз наукових джерел для виокремлення індикаторів показників впливу на досягнення гендерної рівності.

Розроблено модель використання стенфордської моделі дизайн–мислення для командної роботи у сфері публічного управління та адміністрування в Україні. Сформована схема моделі застосування дизайну–мислення для командної роботи у публічному управлінні та адмініструванні в Україні. З'ясовано, що використання запропонованого методу дизайн–мислення

забезпечує повну результативність вирішення управлінських проблем, що становить 100%. Крім того, застосування методики дизайн–мислення призводить до приблизного подвоєння ефективності вирішення управлінських проблем та зниження часу, затраченого на цей процес, приблизно на 25%. Показана послідовність етапів вибору системи HR-менеджменту публічного управління з використанням стенфордської моделі дизайн-мислення. За допомогою цього методики дизайн–мислення було встановлено, що підсилення синергетики розвитку людськими ресурсами можливе через низку способів, які наведені у роботі, основні з них: забезпечувати якісну оцінку результатів роботи персоналу; встановлювати правильні критерії для оцінки ефективності персоналу та коригувати їх при необхідності; забезпечувати ефективні заходи з адаптації персоналу; розробляти ефективні методи мотивації персоналу залежно від зовнішніх та внутрішніх впливів на організацію та обирати найефективніші підходи в кожній конкретній ситуації; забезпечувати високий рівень кадрової безпеки; контролювати психологічний клімат на робочому місці та уникати булінгу або мобінгу. Показано синергетичний ефект розвитку людських ресурсів у публічному управлінні інших держав, який має позитивний досвід поєднання декількох методичних підходів.

4. У роботі розкрита компетентнісно-кваліфікаційна складова синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, яка була обґрунтована як сукупність компетентностей, у тому числі емоційного інтелекту; критичного мислення; креативного мислення; вміння самонавчатися; усвідомленості; стресостійкості; вміння використовувати тайм–менеджмент; професійних знань; володіння іноземною мовою. Визначено фактори та способи покращення зазначених складових та їх вплив на синергетичний ефект у діяльності публічних службовців. За допомогою застосування методу Делфі було визначено перелік необхідних навиків публічних управлінців для успішності у сучасному світі, серед яких: професійні знання, володіння іноземною мовою, емоційний інтелект, критичне мислення, креативне мислення, стресостійкість, усвідомленість, таймменеджмент, здатність самонавчатися. Обґрунтовано синергетичні засади розвитку людських ресурсів у публічному

управлінні через компетентнісно–кваліфікаційний вимір, який виглядає наступним чином: від початку прийняття на службу безперервно проводиться не тільки навчання службовців, відповідно до принципу навчання впродовж життя, але і розвиваються їх МН та ТН, починаючи вже від адаптації службовців; організації процесу сприяють дистанційні технології HRMIS, які допомагають налагодити поетапність процесу.

Здійснено обґрунтування самоорганізаційної складової синергетики у розвитку компетентностей публічних службовців та досягнення високої ефективності їх діяльності через фактори та способи покращення зазначених складових та їх вплив на синергетичний ефект у діяльності публічних службовців.

Зокрема виявлено, що у групах державних службовців категорії В та категорії Б спостерігається низький рівень показників емоційної обізнаності, управління своїми емоціями, управління емоціями інших, емпатії та самомотивації. Ці показники становлять 40% для категорії В та 10% для категорії Б. Це свідчить про загально низький рівень емоційного інтелекту в цих групах. Оцінка якості виконання поставлених завдань проводилася на основі щорічного оцінювання, де кожен державний службовець оцінювався за ключовими показниками діяльності, що були прописані для нього окремо. Державні службовці категорії Б в середньому виконали поставлені завдання на рівні 93%, а категорії В – на рівні 82%. Низький рівень емоційного інтелекту у 40% державних службовців категорії В та 10% державних службовців категорії Б суттєво вплинув на їх результативність. Завдяки тому, що 50% державних службовців категорії Б та 40% категорії В мають середній рівень емоційного інтелекту, вдалося забезпечити прийнятний рівень виконання завдань цими категоріями державних службовців. Таким чином, існує пряма залежність між рівнем емоційного інтелекту державних службовців, їх результативністю та ефективністю виконання поставлених завдань. Низький рівень емоційного інтелекту призводить до зниження результативності, тоді як високий рівень емоційного інтелекту є важливою складовою успішного публічного службовця.

5. Виявлено кваліфікаційну асиметрію державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування при активізації синергетичних підходів та запропоновано шляхи її подолання. Визначено, що під терміном «кваліфікаційна асиметрія» розуміється невідповідність твердих і м'яких навичок вимогам, які необхідні для ефективного виконання завдань. Під терміном «освітньо–кваліфікаційна асиметрія» розуміється виключно невідповідність твердих навичок, зокрема освітнього рівня вимогам, які необхідні для ефективного виконання завдань. Основною причиною виникнення кваліфікаційної асиметрії визначено різницю між кваліфікаційними вимогами та кваліфікаційною реальністю, яка найгостріше відчувається в період початку виконання нових обов'язків, а також у роботі представлена авторське схематичне зображення причин виникнення кваліфікаційної асиметрії.

Визначено, що для подолання такої ситуації необхідно створити передумови, які спонукатимуть службовців швидко подолати кваліфікаційну асиметрію. Одним із способів досягнення цього запропоновано використання системної дії синергетики, яка дозволить самоорганізувати службовців для швидкого досягнення результату. У той же час рекомендовано залучати експертів для консультативної підтримки або надавати можливість навчання без відриву від виробництва. Для створення цих передумов запропоновано інші підходи, такі як надання інцентивів для навчання та саморозвитку, організація менторства, створення сприятливого середовища для вирішення проблем та обміну досвідом. Визначено, що важливо забезпечити прозорість та справедливість в процесі оцінки та винагородження, щоб стимулювати службовців до активної участі в процесі подолання кваліфікаційної асиметрії та досягнення високих результатів.

Обґрунтовано підхід, за яким прозора мотивація, адаптація нових працівників разом із застосуванням дистанційних технологій та наявністю необхідних компетентностей сприятиме активізації синергетичних принципів та забезпечить підвищення ефективності виконання поставлених завдань публічного управління. Сформована структура моделі розвитку людських ресурсів державної служби України, яка функціонуватиме на основі

синергетичних засад. На основі проведених наукових досліджень та апробаційних практик було зроблено висновок, за яким синергетичний ефект апробації моделі розвитку людських ресурсів державної служби став можливим завдяки:

- максимальному залученню у процес досягнення поставленого результату як свідомої, так і підсвідомої складової психіки;
- забезпечення певного ступеню вільності персоналу у способах досягнення необхідних результатів;
- задіяння в процес досягнення результату виключно необхідних складових управління персоналом, які були важливими виключно в певний момент часу, а, отже, економія ресурсів часу, який було використано ефективно.

б. Застосовано вперше метод розрахунку оптимальної чисельності державних службовців в Україні, який передбачає використання можливостей штучних нейронних мереж, що пришвидшує процес розрахунку та робить його більш точним за рахунок використання більшої кількості вихідних даних, які впливають на кінцевий результат. Методом Масгрейва розраховано, що оптимальна кількість державних службовців в Україні у 2022 р. мала становити 69515 осіб. При цьому фактична кількість державних службовців у 2022 році становила 166752 осіб. Таким чином, доведено, що навіть при тому рівні оплати праці державним службовцям, який є зараз при їх 100% виконанні завдань чисельність вартує скоротити на 97237 осіб. Зважаючи на те, що фактична кількість населення України продовжує скорочуватися значними темпами, то зменшення кількості державних службовців до 64 000 осіб та підвищенні їх заробітної плати є абсолютно виправданим.

Поряд із проведеним розрахунком за формулою Масгрейва було побудовано математичну модель та розраховано оптимальну кількість державних службовців із застосуванням штучних нейронних мереж. Набір даних для прогнозування, що містили інформацію про рівень економічного розвитку країни (GDP), населення країни (POP) та кількість державних службовців на 1000 жителів в розвинутих країнах (Великобританії, Німеччини, Польщі) станом на 1 грудня (GOV) було отримано із офіційних статистичних даних державних служб

статистики відповідних країн у 2015 – 2022 рр. Цей набір даних був порівну розподілений на тренувальний, тестовий та валідаційний набори для штучної нейронної мережі із радіальними функціями базису (RBF).

Основними елементами RBF-нейронної мережі були:

- вхідний шар з трьома вузлами, які відповідають рівню економічного розвитку країни (GDP), населенню країни (POP) та кількості державних службовців на 1000 жителів в розвинутих країнах (GOV): $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ – вектор вхідних даних;
- прихований шар, який складався з k нейронів з радіальними функціями розподілу;
- вихідний шар, який здійснював лінійну комбінацію вихідних значень прихованого шару до одного нейрона, який показував оптимальну кількість державних службовців

Після проведення достатньої кількості ітерацій навчання, ваги мережі знаходяться на такому значенні, що забезпечує найкращу точність прогнозування оптимальної кількості державних службовців на основі вхідних даних.

Використана методика є одним з найпоширеніших алгоритмів навчання нейронних мереж. Вона базується на методі градієнтного спуску, який дозволяє знайти локальний мінімум функції витрат. Після закінчення тренування мережі, її ваги можуть бути використані для прогнозування оптимальної кількості державних службовців будь-якої країни на основі її економічного розвитку та населення з мінімальною похибкою прогнозування.

У роботі наведені дані для навчання штучної нейронної мережі на прикладі Великобританії, Польщі та Німеччини. Отримані при розрахунках фактичні та розраховані дані оптимальної кількості державних службовців України, зважаючи на економічну ситуацію в Україні та кількість населення, яке проживає на її території, вказують на необхідність скорочення службовців вдвічі. Це повністю відповідає запланованому Кабінетом Міністрів України скороченню кількості державних службовців у 2023 році до 64 тисяч осіб. В такому разі на 1000 населення припадатиме 2 державних службовця.

7. Розроблено суб'єктно-об'єктну модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засадах та виявлено практичну складову щодо перспектив розвитку людських ресурсів в умовах самоорганізації, розвитку, адаптивності та інших середовищ публічного управління як складної системи. Зокрема, модель розкрита з позиції двох аспектів, а саме: компетентнісно-об'єктного та інституційно-суб'єктного. Модель функціонує на засадах синергетики, якими виступають тверді та м'які навички посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців.

Визначено, що володіючи високими показниками твердих та м'яких навичок службовці та посадові особи місцевого самоврядування зможуть самостійно організувати свій час та напрям діяльності щодо підвищення кваліфікації так, щоб у короткі строки досягти максимальних результатів. Доведено підхід, за яким фахівці у публічному управлінні при виявленні зацікавленні у саморозвитку матимуть можливість слідувати розробленому плану у Путівнику, що у підсумку дасть високий сумарний результуючий ефект їх діяльності, який буде вищим, ніж у працівників, які підвищують свою кваліфікації з огляду на необхідність, яка прописана на законодавчому рівні. Таке твердження апробоване на прикладі трьох органів публічної влади.

Визначено основні етапи впровадження моделі розвитку людських ресурсів в діяльність органів публічної влади, недоліки та переваги запровадження моделі. Проте, існують досить типові недоліки у всіх трьох організаціях, а саме:

- не проводиться робота щодо повноцінної адаптації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- не визначається їх рівень ТН та МН;
- прицільно не розвиваються їх ТН та МН;
- не будуються кар'єрограми;
- не проводяться роботи в напрямку підвищення прозорості мотивації;
- не проводяться вихідні співбесіди при звільненні.

Для впровадження запропонованої моделі було визначено принципи функціонування трьох органів виконавчої влади України станом на жовтень 2021

року методом якісного поелементного аналізу діючої моделі. Встановлено, що всі три моделі повністю ідентичні із загально визначеними етапами апробації моделей розвитку людських ресурсів в органах публічної влади.

З метою апробації було здійснено імплементацію розробленої системи моделі розвитку людських ресурсів в діяльність трьох органах публічної влади, які мають у своїй організаційній структурі службу управління персоналом у кількості працюючих до 5 чоловік, включно з керівником. Кількість обраних для апробації організацій обумовлена необхідним рівнем ТН та МН службовців та посадових осіб для активізації синергетичних підходів, необхідності підвищення їх ефективності роботи, а також територіальним розміщенням органу публічної влади. Для апробації моделі були обрані такі органи публічної влади:

- Львівська обласна військова адміністрація;
- Новояворівська міська рада (Львівська область);
- Сумська обласна військова адміністрація.

Для апробації було розроблено дорожню карту процесу імплементації розробленої моделі розвитку людських ресурсів в діяльність цих органів. Додатково до дорожньої карти було розроблено «Путівник» державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) – план розвитку, в якому на основі оцінених ТН та МН працівник служби управління персоналом складає кар'єрограму державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування та за запропонованим алгоритмом рекомендує шляхи для дієвого апгрейду ТН та МН. Алгоритм апгрейду ТН та МН запропонований у «Путівнику» з огляду на результати, отримані в процесі проведення дослідження щодо визначення необхідних навиків для успішності.

Процес зміни моделі розвитку людських ресурсів у двох органах державної виконавчої влади та одному органі місцевого самоврядування тривав 2 місяці включно з підключенням їх до системи HRMIS, тривалість функціонування – 1 рік. Вибір саме такої тривалості функціонування пов'язаний з проведенням оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні 1 раз в рік у жовтні, а посадових осіб місцевого самоврядування – 1 раз на рік у січні–лютому. Порівняння результативності виконання поставлених

завдань було здійснено за результатами оцінки їх діяльності, яка проводиться щорічно планово. Впроваджено модель в усіх трьох органах публічної влади, що покращило результативність виконання завдань в середньому на 4,3% і забезпечило 100% результативність. Крім цього, суттєво зменшилася плінність персоналу. Зокрема, в організації 1 та 3 плінність зменшилася на 4% та 6% відповідно, в організації 2 – зменшилася на 1,2%.

8. Застосовано моделювання синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на прикладі забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади. Наведено результати прогнозування втрат персоналу на прикладі двох органів виконавчої влади та рівня їх кадрової безпеки за 1 місяць, а також проаналізовано фактичні дані за цей же період під час затухання пандемії Covid-19 і воєнного стану в Україні. Потрібно зауважити, що результати прогнозування одержані із застосуванням методу прогнозування впливу пандемії Covid-19 на ключові показники кадрової безпеки. Вона базується на штучних нейронних мережах з радіально-базисними передавальними функціями (РБФ), оскільки вони забезпечують високу швидкість навчання. Удосконалено методику прогнозування рівня кадрової безпеки в органах державної влади із застосуванням штучних нейронних мереж. Адже основними ризиками неточного прогнозування рівня кадрової безпеки в умовах військового стану у країні та затухаючої пандемії Covid-19 із використанням запропонованої моделі є надвисока динаміка змін, яка до цього часу не спостерігалася та людський фактор. Удосконалення методики прогнозування рівня кадрової безпеки в умовах воєнного стану у країні та затухаючої пандемії Covid-19 полягали у врахування факторів, які чинять сильний вплив на загальний рівень кадрової безпеки організації та введення цих факторів у вигляді формул у математичну модель. Це дасть можливість її застосування в умовах воєнного стану у країні та затухаючої пандемії Covid-19. Похибка прогнозування становить 0,3%.

Для аналізу синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на прикладі забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади було вибрано такі складові: втрати персоналу, рівень заробітної плати, освітній рівень персоналу, рівень корпоративної культури, врахування

особливостей персоналу при складанні плану розвитку, рівень лояльності персоналу, адекватність мотиваційної системи, адекватність системи оцінки персоналу. Визначено як середні прогнозовані та фактичні втрати персоналу та рівень кадрової безпеки в організаціях за 2 тижні під час затухання пандемії Covid-19 та воєнного стану у країні. Основними ризиками помилкової оцінки рівня кадрової безпеки при сильній дії негативних факторів за запропонованою методикою є надвисока динаміка змін і невірна оцінка коефіцієнтів експертом. Якщо вплив на перший фактор повністю відсутній, то другий легко нівелюється підбором експерта з високими професійними якостями або провести удосконалення методики з метою усунення участі експерта у встановленні коефіцієнтів для розрахунків. На основі розробленої методики визначення рівня кадрової безпеки запропоновано розбити модель впровадження управління кадровою безпекою в організації із застосуванням моделювання інтелектуальної діяльності людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л., 2022. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*, 3 (28). с. 10 - 16.
2. Акімов О. О. Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців України: монографія, 2019. Київ: Центр учбової літератури, 370 с.
3. Алюшина Н., 2022. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне адміністрування і регіональний розвиток*, 16, с. 7 -14.
4. Алюшина Н. Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби: офіційний сайт НАДС. [online]. Доступ: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogorozvitku-nemozhлива-bez-profesionalizaciyi-publichnoyi-sluzhbi> [Дата звернення: 26.12.2021]
5. Алюшина Н. О., 2021. Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України. *Public Administration and Regional Development*, 1, с. 9 - 34.
6. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н.Т., 2012. *Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія.* ДРІДУ НАДУ, с. 184.
7. Батанов О. В., 2018. Децентралізація та місцеве самоврядування у гендерному вимірі: вітчизняний досвід та міжнародні стандарти. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки*, 3, с. 48–54.
8. Баштанник В. В., Рагімов Ф. В., 2019. Еволюція інститутів публічного управління в контексті загальноєвропейського політичного тренду. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 3(42), с. 28 - 34.

9. Бобко Л. О., Мариняк Л. В., 2018. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 10.
10. Білик О. І., Карковська В. Я., Цигилик Н. В., Васькович І. М., 2022. Вплив розвитку емоційного інтелекту на формування лідерських навичок військовослужбовців. *Наукові інновації та передові технології. Серія "Державне управління"*, 10 (12), с. 12 - 25.
11. Білинська М. М., Сорока В. М., Чмига В. О., 2013. *Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації навч. метод. матеріали*. Київ: НАДУ, с. 52.
12. Білорус Т. В., 2007. *Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія*. Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України, Ірпінь, с. 172.
13. Бінько І., 2020. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*, 3 - 4, с. 41 - 47.
14. Богомолова С. К., Подольська О. В., 2020. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*, 5(3), с. 74 - 81.
15. Браташова Я., 2020. Реформування державної служби в рамках проведення реформи державного управління України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 1(1), с. 119 -125.
16. Була С. С., Клим Л. А., 2019. Основні шляхи вдосконалення гендерної політики у системі державного управління в Україні. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*, 40. с. 153 - 159.
17. Бурик З. М., 2020. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Теорія та практика державного управління*, 2(69), с. 191 - 200.
18. Ващенко К. О., Дмитренко С. П. 2019. Нормативно-правове регулювання інституту державної служби в сучасній Україні. [online]. Доступ https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/28797/Vashchenko_Dmytrenko.pdf?sequence=1

19. Вольська О. М., Сапельникова Н. Л., Кольцова Д. В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління*. [online]. Доступ http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_4. [Дата звернення: 18.01.2022]
20. Висновок стосовно проекту Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 6504. [online]. Доступно: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/43164.pdf>
21. Вишневський О. В., 2021. Аналіз дискурсного поля проблематики формування та розвитку державної кадрової політики. *Public Management*, 27 (2), с.12 - 19.
22. Година М. А., 2020. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно–правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 2, 31 (70), с. 18 - 23.
23. Гончарук Н.Т., 2019. *Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, с.343.
24. Гончарук Н., Пирогова Ю., 2019. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*, 3 (18), с.159 - 172.
25. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В., 2018. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6, 1–2, с. 42 - 51.
26. Гончарук Н., Прудиус О., 2022. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*, 10(5), с. 16 - 32.
27. Гребоношко Є. П., 2018. Концептуалізація європейського досвіду формування людського потенціалу в системі державного управління: можливості для України (на прикладах Польщі, Німеччини та «вестмінстерської» моделі Великобританії). *Теорія та практика державного управління*, 2, с . 242 - 249.

28. Гребеношко Є. П., 2021. Людський потенціал як необхідна умова подальшого становлення об'єднаних територіальних громад в Україні. *Механізми публічного управління*, 24., с. 55 - 58.
29. Гринчишин І. М., Перетятко Л. А., 2021. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: сучасні тренди та виклики. *Ефективна економіка*, 11. [online]. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9555>. DOI: 10.32702/2307–2105–2021.11.19.
30. Грищук А. Б., 2018. *Державна служба в Україні: адміністративно–правовий вимір*. Львів: ЛДУВС, 232 с.
31. Грищук А., 2021. Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 65. с. 227 - 232.
32. Губська О. А., 2020. Недоліки та прогалини законодавства у сфері працевлаштування державних службовців в умовах євроінтеграції України. *Актуальні проблеми держави і права*, с. 38 - 47.
33. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М., 2017. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 2 (17). [online]. Доступно: <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2017/2/21.pdf>.
34. *Енциклопедія сучасної України*. [online]. Доступно: <https://esu.com.ua/article–26159>
35. Жовнірчик Я. Ф., 2017. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*, 12, с.102 - 107.
36. Іваненко В. О., Базанова О. І., 2019. Визначення оптимальної кількості державних службовців в системі державного управління України2 *Економіка та держава*, 4, с. 7 - 10.
37. Ілляшенко О., 2013. Управління персоналом державної служби України: концептуальні засади. *Науковий вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*, 1, с. 104 - 110.

38. Кагановська Т. Є., Семененко Т. О., 2021. Сутність принципу гендерної рівності в системі органів публічної влади України. Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія «Право», 32. [online]. Доступно: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2021-32-05>
39. Карковська В. Я., 2020. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2. [online]. Доступно: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf.
40. Карпа М. І., 2017. Компетенційний підхід до розвитку публічної служби: концептуальні аспекти. *Ефективність державного управління*, 4, с. 143 - 153.
41. Карпа М., 2017. Статус державного службовця: організаційний та компетентісний аспекти. *Державне будівництво*, 1. [online]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2017_1_15.
42. Карпа М., Акімов О., 2022. Тенденції розвитку окремих складових публічної служби: досвід у вітчизняній та зарубіжній практиці. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2, с.163 - 174.
43. Квітка С. А., 2015. Синергетична модель державного управління. *Аспекти публічного управління*, 10 (24), с. 25 - 33.
44. Клименко І. В., Акімов О. О., Афонін Е. А. *Сучасні моделі компетенцій державних службовців: монографія*, 2016. Київ: Центр учб ової літератури, 176 с.
45. Кодекс адміністративного судочинства № 2747-IV від 06.07.2005 «Публічна служба» [Дата звернення: 10.01.2022].
46. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України: офіційний веб-портал*. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. [Дата звернення: 13.01.2022].
47. Костенко, О., Грущинська, Н., 2020. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*, 158, с. 77-82.

48. Кормишкін Ю., Уманська В., 2021. *Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вісник аграрної науки Причорномор'я*, [online]. Доступно: <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2021/n112/n112v42021kormishkin.pdf> [Дата звернення: 14.01.2022].
49. Корнута Л. М., 2022. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2, с.64 - 69.
50. Кочан О. В., Майборода І. І., 2018. Оптимальна кількість державних службовців в Україні на основі рівня економічного розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики*, 4(12), с. 31–38.
51. Кукуля А., 2012. Принцип професіоналізму державних службовців та профілі професійної компетентності посад державної служби. *Вісник державної служби України*, 3, с. 11 - 17.
52. Кушніренко І. Ю., 2018. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 15, с. 97 - 100.
53. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г., 2023. Державна кадрова політика в системі публічної служби: теоретико–методологічна основа. *Публічна служба*, №2, с. 196 - 206.
54. Левицька Н., 2018. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. *Управління розвитком*, 7 (170), с. 135 - 138.
55. Лень О. О., 2022. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрямки і пріоритети. *Публічне урядування*, 1 (29), с. 79 - 85.
56. Малиновський В. Я. *Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.*
57. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р.В., 2019. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 1 [online]. Доступно:

- <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369%C2%A0> [Дата звернення: 23.10.2022].
58. На вихід кожний другий. Уряд готує масштабне скорочення держслужбовців. *Економічна правда*. [online]. Доступно: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/07/4/688781/> [Дата звернення: 03.04.2023].
59. Наказ НАДС № 106–22 від 02.11.2022 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників» [Дата звернення: 22.12.2022].
60. Наказ НАДС № 107–22 від 02.11.2022 «Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення: 23.12.2022].
61. Наказ НАДС № 188-19 від 15.10.2019 «Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [Дата звернення: 24.12.2022].
62. Наказ НАДС № 221-19 від 04.21.2019 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку» [Дата звернення: 23.04.2022].
63. Наказ НАДС № 34-23 від 07.03.2023 «Про внесення змін до Персонального складу експертно-консультативної ради з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення: 01.04.2023].

64. Наказ НАДС № 61-20 від 08.03.2020 «Про затвердження Положення про експертно-консультативну раду з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення: 10.04.2021].
65. Наказ НАДС № 185-19 від 10.10.2019 «Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення: 12.03.2021].
66. Наказ НАДС № 226-19 від 12.12.2019 «Про затвердження порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання» [Дата звернення: 16.03.2021].
67. Наказ НАДС № 227-19 від 12.12.2019 «Про затвердження порядку визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом» [Дата звернення: 15.01.2022].
68. Наказ НАДС № 80 від 12.04.2017 «Про затвердження Положення про роботу Конкурсної комісії Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування»» [Дата звернення: 10.01.2023].
69. Наказ НАДС № 128 - 21 від 12.08.2021 «Про внесення змін до Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого", що затверджена

- наказом НАДС від 15 жовтня 2019 року № 188–19, Нова редакція Методики», [Дата звернення: 05.02.2023].
70. Наказ НАДС № 38 - 20 від 13.03.2020 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення: 10.02.2023].
71. Наказ НАДС № 131 - 22 від 14.12.2022 «Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» [Дата звернення: 12.02.2023].
72. Наказ НАДС № 133 - 22 від 15.12.2022 «Про затвердження типових загальних програм підвищення кваліфікації» [Дата звернення: 23.12.2022].
73. Наказ НАДС № 166 - 21 від 18.10.2021 «Про затвердження адміністративного регламенту процесу "Визначення та проведення аналізу загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [Дата звернення: 20.07.2022].
74. Наказ НАДС № 22 - 23 від 20.02.2023 «Про внесення змін до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 24 серпня 2022 року № 74 - 22» [Дата звернення: 03.03.2023].
75. Наказ НАДС № 29 - 19 від 21.02.2019 «Деякі питання Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [Дата звернення: 26.12.2022].
76. Наказ НАДС № 10 від 22.01.2018 «Про затвердження Порядку погодження НАДС зарахування осіб на навчання за освітньо–професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», відрахування та переведення слухачів»» [Дата звернення: 29.12.2022].

77. Наказ НАДС № 179 - 21 від 23.11.2021 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців» [Дата звернення: 28.12.2022].
78. Наказ НАДС № 120 - 22 від 23.11.2022 «Про внесення змін до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 02 листопада 2022 року № 107–22» [Дата звернення: 28.12.2022].
79. Наказ НАДС № 8 - 20 від 24.01.2020 «Про затвердження Порядку погодження з Національним агентством України з питань державної служби призначення на посаду або звільнення з посади директора регіонального центру підвищення кваліфікації»» [Дата звернення: 23.12.2022].
80. Наказ НАДС № 74 - 22 від 24.08.2022 «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році» [Дата звернення: 17.02.2023].
81. Наказ НАДС № 211 - 19 від 26.11.2019 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [Дата звернення: 11.09.2022].
82. Наказ НАДС № 209 - 19 від 26.11.2019 «Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»» [Дата звернення: 10.07.2022].
83. Наказ НАДС № 44 - 23 від 29.03.2023 «Про внесення змін до Положення про Вищу школу публічного управління» [Дата звернення: 08.04.2023].
84. Наказ НАДС № 45 - 23 від 29.03.2023 «Про затвердження типової загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування «Організація роботи щодо

- забезпечення права на доступ до публічної інформації в органах державної влади та органах місцевого самоврядування»» [Дата звернення: 08.04.2023].
85. Наказ НАДС № 8 - 23 від 31.01.2023 «Про внесення змін до Положення про Вищу школу публічного управління» [Дата звернення: 14.03.2023].
86. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний веб-сайт. [online]. Доступно: <https://nads.gov.ua/news/rozpochala-robotu-hr-majsternya-vprodovzh-navchannya-uchasniki-vivchatimut-novij-dosvid-ta-ideyi-z-human-resource-management> [Дата звернення 21.10.2022].
87. Національне агентство з питань державної служби. *Кількісний склад державних службовців за 2019–2021 роки*. [online]. Доступно: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki> [Дата звернення 02 березня 2023].
88. Незяць В. І., 2019. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 1 (40), с. 130 - 136.
89. Носик О. А., 2015. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом. *Актуальні проблеми державного управління*, 2, С. 177 - 183.
90. Обушна Н. І., Петринська В. В., 2021. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи*, 4(10), с. 148 - 162.
91. Обушна Н. І., Селіванов С. В., 2020. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2(45), с. 204 - 212.
92. Орлів М. С., 2017. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі. *Аспекти публічного управління*, 5(8–9), с. 36 - 46.
93. Орлів М. С., 2020. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: Використання методології дизайн-мислення. *Управління та адміністрування*, 19, с.76 - 81.

94. Паламарчук І. В., Міроненко В. А., 2019. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*, 3(66), с. 181 - 187.
95. Пархоменко-Куцевіл О. І., 2022. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*, 29, с. 89 - 93.
96. Пархоменко-Куцевіл О., 2013. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління*, 37, С. 13 - 20.
97. Пархоменко-Куцевіл О. І., 2023. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. *Наукові перспективи*, 6(36).
98. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Білик О. І., Цигилик Н. В., 2022. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Хола, EQ-I. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 3. [online]. Доступно: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-3-02-01>
99. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., 2021. Порівняння фундаментальних засад державної служби Німеччини, Великобританії та України як однієї із причин її ефективності. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 3(63), с. 85 - 90.
100. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., Хім М. К., 2021. Розробка факторної системи впливу публічного управління на сталий розвиток держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 11.
101. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н.В., Білоус Н. Б., 2022. Кваліфікаційна асиметрія державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: причини виникнення та способи усунення, 2 (17), с. 230–237. [online]. Доступно: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2368>
102. Подольчак Н. Ю., Хім М. К., Цигилик Н.В., 2020. Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій

- Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 2 (97), с.117 - 128.
103. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., 2022. *Moderní aspekty vědy. Svazek XXI mezinárodní kolektivní monografie: колективна монографія*. Jesenice: Publishing Group, 447 с.
104. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Карковська В. Я., Цигилик Н. В., 2022. Взаємозв'язок емоційного інтелекту працездатного населення з особливостями культури суспільства, рівнем добробуту населення, рівнем розвитку країни та типом державного управління. *Актуальні питання у сучасній науці*, 1(1), с. 74 - 83.
105. Покотило Т. В., 2015. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*, 1 (48), с. 185 - 191.
106. Польовий П., 2022. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 5. [online]. Доступно: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2682> [Дата звернення: 12.01.2023]. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100
107. Потравка Є. О., 2018. Синергетична парадигма публічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 22, с. 221 - 225.
108. Постанова Кабінету Міністрів України №846 від 29.07.2022. «Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення: 15.02.2023].
109. Постанова Кабінету Міністрів України №842 від 29.07.022 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 р. № 1681» [Дата звернення: 13.01.2023].
110. Постанова Кабінету Міністрів України №1494 від 30.12.2022 «Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних

- службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення: 18.01.2023].
111. Постанова Кабінету Міністрів України № 500 від 01.10.2014 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» [Дата звернення: 16.09.2022].
112. Постанова Кабінету Міністрів України № 1262 від 14.07.1999 «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил» [Дата звернення: 12.06.2021].
113. Постанова Кабінету Міністрів України № 306 від 15.03.2013 «Про затвердження Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково–педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» [Дата звернення: 14.11.2022].
114. Постанова Кабінету Міністрів України № 1681 від 16.12.2004 «Про регіональний центр підвищення кваліфікації» [Дата звернення: 05.10.2022].
115. Постанова Кабінету Міністрів України № 363 від 20.05.2013 «Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково–педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» [Дата звернення: 03.08.2022].
116. Постанова Кабінету Міністрів України № 674 від 27.09.2016 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [Дата звернення: 04.06.2021].
117. Постанова Кабінету Міністрів України № 446 від 28.03.2021 «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення: 15.02.2022].

118. Постанова Кабінету Міністрів України № 789 від 29.07.2009 «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо–професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [Дата звернення: 11.12.2021].
119. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 06.02.2019 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення: 10.01.2022].
120. Постанова Кабінету Міністрів України № 564 від 07.07.2010 «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [Дата звернення: 10.01.2022].
121. *Про державну службу.* Закон України № 3723–XII від 16.12.1993: втратив чинність [online]. Доступно: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12> [Дата звернення: 12.03.2022]
122. *Про державну службу.* Закон України №889–VIII від 10 грудня 2015 року. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [Дата звернення: 15.02.2022]
123. *Про очищення влади.* Закон України. Закон України № 1699–VII від 16 вересня 2014 [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1699-18> [Дата звернення: 14.02.2022]
124. *Про службу в органах місцевого самоврядування.* Закон України № 2493–III від 07.06.2001. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> [Дата звернення: 17.03.2022]
125. *Про службу в органах місцевого самоврядування.* Закон України, документ 3077–IX, прийняття 02.05.2023. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> [Дата звернення: 10.05.2023]

126. *Публічне адміністрування. Настільна книга державного службовця і політика: понятійно–термінологічний словник*, 2020. Ващенко К. О., Щокін Р. Г., Романенко Є. О., Акімова Л. М. Київ: ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 764 с.
127. *Публічне управління: термінологічний словник*, 2018. За заг. ред. Куйбіди В. С., Білинської М. М., Петроє О. М. Київ: НАДУ, 224 с.
128. Пуліна Т. В., Ткачук О. В., Вафіна А. О., 2018. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*, 12, с. 44–49.
129. Рачинський А., 2022. Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар’єри державних службовців . *Аспекти публічного управління*, 10(6), 88–94. <https://doi.org/10.15421/152248>
130. Ремньова Л., 2019. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 39(19), с. 99 - 105.
131. Робочий план програми SIGMA: грудень 2022 – березень 2024 рр. Україна. online]. Доступно: <https://drive.google.com/file/d/1HkiYtQDqAkj8RUxnUAxNbKy40NL4WovJ/view> [Дата звернення 05.01.2023 р.]
132. Розпорядження Кабінету Міністрів України №974–р від 01.12.2017 «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення 13.09.2022 р.].
133. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 342 від 10.05.2018 «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Дата звернення 18.09.2022 р.].
134. Саловський О., 2020. Державна політика реформування інституційної системи України. *Науковий вісник НЛТУ України*, 30(2), с. 66–71.

135. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб., 2019. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 200 с.
136. Серьогін С., Гончарук Н., 2003. Формування якостей керівника у державному управлінні. *Вісник НАДУ*, 3, с.137 - 147.
137. *Синергетичні засади державного управління в умовах реформ: монографія*, 2017. За заг. ред. Серьогіна С.М. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 194 с.
138. Сопілко І., Крутась В., 2022. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний журнал "Право повітряного і космічного транспорту"*, 1(62), с.85 - 90.
139. *Стратегічний план діяльності НАДС на 2022–2024 рр.* [online]. Доступно: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strategichniy-plan-nads-2022-2024-dopov.pdf> [Дата звернення 11.01.2023 р.]
140. *Статистичні дані КСДС: офіційний сайт НАДС.* [online]. Доступно: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> [Дата звернення 11.02.2023 р.]
141. Сташис В., Баланчук І., 2016. Оптимальна кількість державних службовців в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*, 855, с. 176–181.
142. *Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки.* [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [Дата звернення 12.02.2023 р.]
143. Сучасні інструменти управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні». [online]. Доступно: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/suchasni-instrumenty-upravlinnia-liudskomu-resursamy-v-orhanakh-mistsevohosamovriaduvannia>.

144. *Трансформація менеджменту бізнес–організацій: сучасні тренди та виклики: монографія*, 2021. За заг. ред.: Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 378 с.
145. Труніна І., Латишев К., Скребцова К., 2020. Адаптація інституту державної служби України до стандартів Європейського Союзу. *Теорія і практика публічного адміністрування*, 1(68), с. 218 - 229.
146. Тютюнник В. К., 2020. Особливості правового регулювання службово–трудових відносин на державній службі. *Актуальні проблеми права теорія і практика*, 38(2), 153–160.
147. *Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка*, Київ, 2018, 504 с.
148. Федорчук В. А., 2015. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*, 1, с. 23 -29.
149. Фесенко В., 2019. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*, 2(56), с.183 - 191.
150. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. *Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої*. Миколаїв: Ємельянова Т. В., 2020. 212 с
151. Цигилик Н. В., 2022. Вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 33(72), 4, с. 129 - 134.
152. Цигилик Н. В., 2021. Алгоритм використання дизайну мислення у публічному управлінні та адмініструванні. *Економіка та держава*, 4(20), с. 24 - 29.

153. Цигилик Н. В., 2022. Взаємодія елементів в системі HR–менеджменту при застосуванні принципів синергетичних підходів для забезпечення ефективності її функціонування в органах публічної влади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: публічне управління та адміністрування*, 33 (72), 6, с.41 - 47.
154. Цигилик Н. В., 2022. Вибір системи HR–менеджменту для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців із застосуванням методу дизайн–мислення. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління та адміністрування»*, 4(78), с.11 - 16.
155. Цигилик Н. В., 2023. Визначення оптимальної кількості державних службовців в Україні. *Наукові інновації та передові технології*, 4(18) 2023. с. 169 - 181.
156. Цигилик Н. В., 2023. Визначення пріоритетності напрямів реформування державної служби в Україні. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління та адміністрування»*, №1 (79), с. 19 - 24.
157. Цигилик Н. В., 2023. Визначення складових hard–skills та soft–skills управлінського персоналу для реалізації синергетичних принципів функціонування HR-системи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 31/2022, с. 12 - 16.
158. Цигилик Н. В., 2022. Виклики для публічного управління та адміністрування України у VANI–світі та способи протидії. *Збірник тез IV міжнародної науково–практичної конференції «Сучасна парадигма публічного управління»*, Луцьк, 10–12 листопада 2022 р., с.120 - 123.
159. Цигилик Н. В., 2023. Порівняння методологічних основ функціонування HR-менеджменту органів публічної влади в Україні та провідних країнах Європи в умовах інституційного розвитку. *Публічне управління та адміністрування*, 33, с.30 - 34.
160. Цигилик Н. В., Дзюрах Ю. М., 2023. HR– менеджмент як інструмент розвитку корпоративної культури органів публічної влади: порівняльний аналіз світових практик. *Наукові інновації та передові технології*, 5(19), с. 142 - 150.

161. Цигилик Н. В., Рожко О. Б., 2021. Формування оптимального кадрового складу управлінських структур ОТГ на засадах гендерної рівності – однієї із основних складових поступу до ЄС. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, Полтава, 21 квітня, 2021р., с. 840 - 844.
162. Чалюк Ю. О., 2022. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST TA BANI світу. *Економіка та суспільство*, 36. [online]. Доступно: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> [Дата звернення 22.01.2023].
163. Шестопалова С., 2021. Місце іншомовної комунікативної компетенції в професійній компетентності державного службовця. *Науковий вісник державне управління*, 4(10), с. 129 - 146.
164. Якою іноземною мовою має володіти Кандидат? *Національне агентство України з питань державної служби*. [online]. Доступно: <https://nads.gov.ua/yakoju-inozemnoyu-movoyu-maye-voloditi-kandidat> [Дата звернення 06.09.2021].
165. Яременко О. І., Намазова Ю. І., 2022. Теоретичні підходи до формування гендерної політики в публічному управлінні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (2). [online]. Доступно: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/193> [Дата звернення 10.01.2023].
166. Ярошенко М. П., Кораблін О. В., Москаленко С. М., 2019. Економічна ефективність державної служби: аналіз та оцінка в умовах реформування державного управління. *Бізнес Інформ*, 8, с. 68 - 76.
167. Abanina G., Antonets S., 2019. Emotional intelligence as a factor of effective communication in business organizations. *Organizational psychology. Economic psychology*, 4(18), pp. 7 - 13.
168. Abudy M., Aharon D. Y., Shust E., 2023. Can gender Pay-Gap disclosures make a difference? *Finance Research Letters*, 52. [online]. Доступно:

- <https://cris.openu.ac.il/en/publications/can-gender-pay-gap-disclosures-make-a-difference> [Дата звернення 12.04.2023].
169. Aksoy C. G., Özcan B., Philipp J., 2021. Robots and the gender pay gap in Europe. *European Economic Review*, 134. [online]. Доступно: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0014292121000465> [Дата звернення 16.05.2022].
170. Andersen L., Boesen A., Pedersen L., 2016. Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review*, 76 (6), pp. 852 - 862.
171. Andrews R., Van de Walle S., 2013. New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*, 15(5), pp.762 - 783.
172. Annesley C., Gains F., 2014. Investigating the economic determinants of the UK gender equality policy agenda. *British Journal of Politics and International Relations*, 16(1), pp. 25 - 146.
173. Ashikali T., Groeneveld S., 2015. Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35 (2), pp. 146 - 168.
174. Asieieva Y., Trynchuk O., Furman A., Melnichuk I., Koval K., 2021. Emotional intelligence peculiarities of civil servants of Ukraine. *Amazonia Investiga*, 10(48), pp.129 - 137.
175. Azeem M., Baker D., 2019. Human capital endowments, establishments' practices, and innovation: a cross-country analysis of the food and beverage industry. *International Journal of Innovation Management*, 24 (7). [online]. Доступно: https://www.researchgate.net/publication/336808905_HUMAN_CAPITAL_ENDOWMENTS_ESTABLISHMENTS'_PRACTICES_AND_INNOVATION_A_CROSS-COUNTRY_ANALYSIS_OF_THE_FOOD_AND_BEVERAGE_INDUSTRY [Дата звернення 11.05.2022].

176. Bąk P., Krukowska–Pacewicz G., 2015. Efficiency of public administration in Poland – a regional approach. *European Spatial Research and Policy*, 22(1), pp.41- 59.
177. Bantysheva O. O., 2015. Features and factors of emotional intelligence of persons of adolescent age. *Problems of modern psychology: collection of scientific works of Ivan Ohienko K–PNU, Institute of Psychology named after G.S. Kostyuka NAPN of Ukraine*, 30, pp. 61 - 78.
178. Barbier L., Tengeh R. K., 2023. Literature Review of Public Administration and Good Governance from 1890 to 2023. *Transformative Research*, 9(1), pp. 3 - 30.
179. Barnard A., Nel E., 2015. Personality type: Optimizing the development of emotional intelligence. *Problems and Perspectives in Management*, 13(4), pp. 115 -123.
180. Bar-On R., 2015. *Emotional Quotient Inventory*. Toronto: Multi–Health Systems. 232 pp.
181. Bar-On R., 2004. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ–i): Rationale, description, and summary of psychometric properties. In Glenn Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge, NY: NovaScience Publishers. pp. 111- 142.
182. Bar–On R., Parke J.D.A., 2000. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 363 -388.
183. Barsukiewicz C. K., Gabryś T., 2018. Gender Equality and the Development of the Public Sector in the European Union. A Comparative Analysis of Poland and the United Kingdom. *Studia BAS*, 4(52), pp.7 - 24.
184. Bauer M. W., Becker S., 2014. The unexpected winner of the crisis: The German public administration coping with the influx of immigrants. *German Politics*, 23(4), pp. 312 - 323.
185. Bauer M. W., Becker S., 2017. Public Administration and Political Science. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, pp. 751 - 770.

186. Bellamy A., Gore D., Sturgis J., 2005. Examining the Relevance of Emotional Intelligence Within Educational Programs for the Gifted and Talented. *Electronic journal of research in educational psychology*, 3(2), pp.53 - 78.
187. Belyaev S.A., Yanovich A.I., Mazurov M.I., 2009. Development and standardization of the methodology "Level of emotional intelligence". *Psychological Journal: Quarter. scientific and practical*, 2, pp. 917.
188. Bennett N., Lemoine G. J., 2014. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world., 57, pp. 311 - 317.
189. *Beschäftigungsbereiche des öffentlichen Dienstes*. [online]. Доступно: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaefigungsbereiche.html> [Дата звернення: 01.12.2022].
190. Bilyk O., Karkovska V., Khim M., 2021. Gender budgeting: A vital element for ensuring sustainable development. *Sustentabilidade Em Debate*, 12(3), pp. 305 - 323.
191. Boon J., Verhoest K., 2018. By Design or by Drift: How, Where, and Why HRM Activities are Organized in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38 (1), pp.110 - 134.
192. Bouckaert G., Kuhlmann S., 2016. Comparing local public sector reforms: Institutional policies in a multi-level context. *Public Policy and Administration*, 31(3), pp. 213 - 229.
193. Bovaird T., Löffler E., 2016. From old public administration to the new public service. *In Public Management and Governance*. London: Routledge. p. 34–50.
194. Boyne G. A., 2002. Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), pp.97 -122.
195. Boyn G., Jenkins G., Poole M., 1999. Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), pp. 407 - 420.
196. Brackett M. A., Mayer J. D., 2003. Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10), pp. 1 - 12.

197. Bradberry T., Greaves J., 2009. *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart. [online].
Доступно:
https://www.academia.edu/45269018/Travis_Bradberry_Jean_Greaves_Emotional_Intelligence_2_0_TalentSmart_2009_1 [Дата звернення: 0.12.2021].
198. Breus Y., 2014. Emotional intellect as a personnel resource of professional formation representing socioeconomic professionals. *Society, integration, education. Proceedings of the International Scientific Conference*, Rezekne I, pp.65–74.
199. Brown T., 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), pp. 84 - 92.
200. Bryson J. M., Crosby B. S., Bloomberg L., 2014. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), pp. 445 - 456.
201. Buck R., 1991. Motivation: emotion and cognition. A developmental–interactionist view. B.: Strogman K.N., ed. *International review of studies on emotion*. V.T. Chichester: Willey.
202. Burkal N. I., 2019. Psychological features of emotional intelligence. *Psychological Journal*, 5(7), pp.34 - 49.
203. Bykova M.M., 2017. Development of emotional culture of personality in the process of self–determination. *Actual problems of quality management of education: theory, history, innovative technologies: monograph*. [online].
Доступно: <https://www.empatia.pro/emotsijnyj-intelekt-i-shlyahy-jogo-rozvy/> [Дата звернення: 30.03.2022].
204. Campos S., Jorge F., Correia R. J., Teixeira M. S., 2018. Emotional Intelligence in management and leadership literature–A bibliometric analysis. *In Livro de Resumos do I Encontro Internacional de Língua Portuguesa e Relações Lusófonas*, pp. 79–79. [online]. Доступно: <http://hdl.handle.net/10198/20468> [Дата звернення: 04.03.2022].
205. Carpenter D. P., Krause G. A., 2012. Reputation and public administration. *Public Administration Review*, 72(1), pp. 26 - 32.
206. Casi J., 2017. Facing the Age of Chaos. *The European Business Review*, pp.29–32.

207. Cattell R. B., 1978. *Die empirische Erforschung der Persönlichkeit*. Weinheim: Beltz.
208. Chapman–Clarke M., 2017. Why mindfulness at work matters — the ‘reboot’ for emotional intelligence development. *Development and Learning in Organizations*, 31(2), pp. 1 - 4.
209. Chernyavsk A., 2018. Gender Policy and Gender Equality in Ukraine. *Visnyk of Luhansk Taras Shevchenko National University*, 7(324), pp. 191 - 196.
210. Chetveryk–Burchak A.G., 2015. Mechanisms of influence of emotional intelligence on the success of personal activity. *Dz. South Ukrainian National Pedagogical University*. K.D. Ushynsky 18.
211. Cho Y. J., Poister T. H., 2013. Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations. *Public Management Review*, 15(6), pp.816 - 838.
212. Christensen T., Lægreid P., 2011. *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate Publishing, Ltd.
213. Chursinova O., Stebelska O., 2021. Is the realization of the emotional artificial intelligence possible? Philosophical and methodological analysis. *Filosofija. Sociologija*, 32(1), pp. 76 - 83.
214. Connell R., 2015. Meeting at the edge of fear: Theory on a world scale. *Feminist Theory*, 16(1), pp. 49 -66.
215. Cooper R. K., Sawa A., 1997. *Executive IQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York Grosset/Putnum.
216. Corman M. M., 2013. Emotional intelligence of personnel as the basis for the effective development of the organization. *Scientific works of Kirovohrad National Technical University. Series: Economic Sciences*, 24, pp. 88- 94.
217. Daus C. S., Ashkanasy N. M., 2005. The case for the ability–based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 453 - 466.
218. Decker B., Landaeta R. E., Kotnour T. G., 2009. Exploring the relationships between emotional intelligence and the use of knowledge transfer methods in the project environment. *Knowledge Management Research & Practice*. 7(1), pp. 15

219. Demmk C., Moilanen T., 2011. Effectiveness of good governance and ethics in central administration: Evaluating reform outcomes in the context of the financial crisis. *European Institute of Public Administration*. [online]. Доступно: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/2011_2_PL_Effectiveness_of_Good_Governance_and_Ethics_in_Central_Administrations.pdf [Дата звернення: 14.02.2022]
220. Den Dulk L., Groeneveld S., 2013. Work–Life Balance Support in the Public Sector in Europe. *Review of Public Personnel Administration*, 33 (4), pp. 384 - 405.
221. *Designing work cultures for the human era: The 2018 SHRM. Globoforce employee recognition report*. [online]. Доступно: <http://go.globoforce.com/rs/862-JIQ-698/images/> [Дата звернення: 14.03.2022]
222. Dincer H., Orhan N., 2012. Relationship between emotional intelligence and innovative work behaviors in Turkish banking sector. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 1(1), pp. 21 - 28.
223. Dzvinchuk D., Borshch H., Tsygylyk N., Dobosh Z., Dziubynska O., 2022. Public management for sustainable development: current challenges and future trends. *Cuestiones Políticas*, 40 (73), pp. 741 - 753.
224. Butterfield R., Edwards C., Woodall J., 2004. The new public management and the UK Police Service. *Public Management Review*, 6(3), pp. 395 - 415.
225. Drechsler W., 2005. The re–emergence of “Weberian” public administration after the fall of New Public Management: The Central and Eastern European perspective. *Halduskultuur*, 6, pp. 94 - 108.
226. Dubovyk S. G., Drabchuk T. I., 2014. Development of emotional intelligence of modern managers as the basis of their successful activity. *Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series "Economics and Management"*, 5, pp. 8 -14.
227. Dunleavy P., Margetts H., Basto S., Tinkler J., 2006. New public management is dead—long live digital–era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), pp. 467 - 494.

228. Dykan V., Pakharenko O., Saienko V., Saienko V., Neskuba T., 2021. Evaluating the efficiency of the synergistic effect in the business network. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 8(1), pp. 51 - 61.
229. Ely R. J., Ibarra H., Kolb D. M., 2011. Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), pp. 474 - 493.
230. Esnaola I., Freeman J., Sarasa M., Fernández-Zabala A., Axpe A., 2016. Validity evidence based on internal structure of scores of the Emotional Quotient – Inventory: Youth Version Short (EQ - i: YV -S) in a Spanish Sample. *The Spanish Journal of Psychology*, 19, pp.1 - 9.
231. Eyraud L., Gaspar V., Peralta-Alva A., 2017. Efficiency and effectiveness of public spending in European Union countries. *Comparative Economic Studies*, 59(2), pp.179 - 200.
232. Fedyn V., Myshchenko O., Tereshchenko O., 2020. Implementing the sustainable development goals in Ukraine: potential and challenges. *Journal of European Social Policy*, 30(3), p.293 - 308.
233. Fernandez-Berrocalle P., Ruiz D., 2008. Emotional intelligence in education. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 15(2), pp. 421 - 436.
234. Fleischer J., 2015. Organisierte Expertise und die Legitimation der Verwaltung: Sektorale und strukturpolitische Dynamiken der Gremienlandschaft auf Bundesebene. *dms – der moderne staat*, 8(2), s.315 - 336.
235. Fleischer J., Goerres A., Tepe M., 2012. Restructuring the German welfare state: Public opinion on work, family, and social policies in comparative perspective. B.: W. van Oorschot, M. Opielka, & B. Pfau-Effinger , eds. *Culture and Welfare State: Values and Social Policy in Comparative Perspective*. Edward Elgar Publishing, pp. 99 - 222.
236. Gardner H., 1983. *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
237. Gardner H., 1993. *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.

238. Gavilanez M.L.M., Alvara R.C., Yance C.N., 2019. La mediación de conflictos escolares. Incidencia en el desarrollo de la inteligencia emocional. *Revista Conrado*, 15(69), pp. 399 - 404.
239. *Germany – Statistisches Bundesamt (Destatis)*, 2023. [online]. Доступно: https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html [Дата звернення: 04.02.2023].
240. Godoy M. F., Ribas Filho D., 2022. Facing the BANI World. *International Journal of Nutrology*, 14(2), p. 33.
241. *Global Gender Gap reports 2016-2022*, 2023. [online]. Доступно: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/> [Дата звернення: 07.02.2023].
242. Goleman D., 1995. *Emotional intelligence*. N. Y.: Bantam Books.
243. Goleman D., 2003. An EI-based theory of performance. В.: C. Cherniss & D. Goleman, eds. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. John Wiley & Sons, p.384.
244. Goulman D., 2008. *Emotion intellect*. AST, p. 478.
245. Grishchuk A.B., 2021. Principle of professionalism in civil service. *Public Administration Aspects*, 65, pp.41 - 48.
246. Grönlun Å., Holgersso J., 2012. Electronic services in the public sector: A conceptual framework. *Government Information Quarterly*, 29(2), s.163 - 172.
247. Grosse T. G., Kozłowski M., 2018. The New Approach to the Civil Service in Poland: Between the Flexibility of Employment and the Rigidity of Remuneration. В.: M. S. de Vries, P. Wagenaar, S. Van de Walle, eds., *Decentralization and Regionalization in Eastern Europe and the CIS: Public Administration, Public Policy and the Tension between the Center and the Regions in Central and Eastern Europe*. Palgrave Macmillan, pp. 303–322.
248. Guedira J., 2018. Emotional Intelligence in management. *Master intelligence économique et stratégies compétitives*, 27. [online]. Доступно: <https://master-iesc-angers.com/emotional-intelligence-in-management/#:~:text=According%20to%20Salovey%20and%20Mayer,guid%20one's%20thoughts%20and%20actions>) [Дата звернення: 21.03.2022].

249. Haag, C., Bellinghausen L., Jilinskaya–Pandey M., 2021. QEPro: An ability measure of emotional intelligence for managers in a French cultural environment. *Curr Psychol*, 23, pp.1 -23.
250. Haken H., Portugali J., 2015. *Information and self–organization: A macroscopic approach to complex systems*. Springer.
251. Hammerschmid G., Van de Walle S., & Andrews R., 2013. The impact of New Public Management: Challenges for coordination and cohesion in European public sectors. *Halduskultuur*, 14(1), pp. 34 - 54.
252. Hammerschmid G., Van de Walle S., Andrews R., Bezes P., 2016. *Public Administration Reforms in Europe: The View from the Top*. Edward Elgar Publishing.
253. Handbook of research on organizational culture and diversity on the modern workforce, 2017. B.: B. Christiansen, H.C. Chandan eds. Hershey: Business Science Reference, p. 421.
254. Hayashi A., Ewert A., 2013. Development of Emotional Intelligence Through an Outdoor Leadership Program. *Journal of Outdoor Recreation Education and Leadership*, 5(1), pp. 3 - 17.
255. Hislop D., Bosua R., Helms R., 2018. *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press, p. 67.
256. Hogan M. J., Parker J. D. A., Wiene J., Watters C., Wood L. M., Oke A., 2010. Academic success in adolescence: Relationships among verbal IQ, social support and emotional intelligence. *Australian Journal of Psychology*, 62, pp. 30 - 41.
257. Holman D., Johnson S., O'Connor E., 2017. Challenges and opportunities in creating a gender-equal European Parliament. *Journal of Legislative Studies*, 23(4), pp. 508 -528.
258. Holst E., Kirsch A., 2016. Women still a minority in top management positions in large firms: Quota legislation in Germany and other countries. *DIW Economic Bulletin*, 6(6), pp.75 - 86.
259. Homro S., Mukherjee S., 2021. The role of employer learning and regulatory interventions in mitigating executive gender pay gap. *Journal of Corporate*

- Finance*, 71. [online]. Доступно: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101857> [Дата звернення: 17.06.2022].
260. Hood C., Dixon R., 2015. *A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government*. Oxford University Press.
261. Hrazdil K., Novak J., 2023. Executive personality and the gender pay gap. *Finance Research Letters*. [online]. Доступно: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103672> [Дата звернення: 19.03.2023].
262. EUROSTAT. [online]. Доступно: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TESEM180_custom_1177769/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=67ad109e-7daa-4cfa-80eb-421e40b721e2 [Дата звернення: 15.02.2023].
263. DIISTATIS. [online]. Доступно: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaefigte-geschlecht.html> [Дата звернення: 05.03.2023].
264. EJGE. [online]. Доступно: <https://www.ejge.org/index.php/ejge/article/view/223/156> [Дата звернення: 02.01.2023].
265. Ismail I., Hartati S., 2023. Trend on public administration research: Bibliometric analysis. *Journal of Governance and Regulation*, 12 (1, special issue), pp. 401 - 410.
266. Izard C. E., 2001. Emotional intelligence or adaptive emotions? *Emotion*, (1), pp. 249 - 257.
267. Jaeger A. J., 2003. Job competencies and the curriculum: An inquiry into emotional intelligence in graduate professional education. *Research in Higher Education*, 44, pp. 615 - 639.
268. Jan S. U., Anwar M. A., 2019. Emotional intelligence, library use and academic achievement of university students. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 68(1), pp. 38 - 55.
269. Jaworski N., Andrushchak N., Dziurakh Y., 2021. Features of porous composites dispersion relations simulation based on voxel-like microlevel models and

- supercell approach in COMSOL system. *In International Conference on Perspective Technologies and Methods in MEMS Design*, pp. 90 - 93.
270. Johanse B., 2007. *Get There Early: Sensing the future to compete in the present.* Oakland, CA. USA: Berrett–Koehler.
271. Jones C., Pykett J., 2011. Governing through affect: The empirical, the human and the effective in British and German public service reform. *Environment and Planning A*, 43(10), pp. 2349 - 2366.
272. Jones M., Craik R., 2020. The emergence and evolution of policy capacity: An analysis of government capacity for road safety policy in Great Britain. *Public Administration*, 98(2), pp. 297 - 313.
273. Joseph D. L., Newman D. A., 2010. Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, pp. 54 - 78.
274. Karpenko E.V., 2017. Emotional and intellectual mechanisms of personalization. *Mental health of the individual in a crisis society: collection of theses of the II All-Ukrainian scientific and practical conference*, Lviv, pp. 157 - 161.
275. Keating M., Wilson A., 2016. Public administration reform in the UK and Germany: Tradition and change. *German Politics*, 25(1), pp. 51 - 69.
276. Kembel G., 2009. *Design Thinking Comes of Age.* B.: H. Nissenbaum, E. Zimmermann eds. *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage.* Allworth Press, pp. 85 - 91.
277. Kenny M., Verge T., 2016. Opening up the black box: Gender and candidate selection in a new era of gender quotas. *Government and Opposition*, 51(1), pp. 29 - 50.
278. Kolibaba A.M., 2010. Emotional component of management. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 682, pp. 72 - 75.
279. Koprić I., Musa A., 2011. Modernization of public administration in Central and Eastern European countries as a result of accession to the European Union. *Revija za socijalnu politiku*, 18(2), pp. 197 - 220.
280. Kopycinska D., Klimczuk A., 2014. Public Administration and the Quality of Civil Services in Poland. B.: K. Szromnik & R. Karaszewski, eds. *Quality*

- Determinants of Public Administration in Poland*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pp. 17 - 28.
281. Kotsou I., Nelis D., Grégoire J., Mikolajcza M., 2011. Emotional plasticity: Conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), p. 827.
282. Kozlova V., 2018. *EQ-BOOST technology. How to use emotional intelligence in business and life*. Lviv, Ukraine: VSL, p. 176.
283. Krishnan H., Awang S. R., Zakuan N., Nor K. M., 2020. Bibliometric Analysis on Emotional Intelligence Research. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(6), pp. 864 - 877.
284. Krukowska–Pacewicz G., Piotrowski M., 2016. Efficiency of public administration in Poland – a comparative analysis with other EU countries. *Przegląd Zachodni*, 1(355), pp. 157 - 177.
285. Kuperus H., Van der Meer F. M., 2008. *Civil service systems in Western Europe*. Edward Elgar Publishing.
286. Lane J. E., 2000. *New public management*. Routledge.
287. Lansu M., Bleijenbergh I., Benschop Y., 2020. Just talking? Middle managers negotiating problem ownership in gender equality interventions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), pp. 101 - 110.
288. Lapsley I., 2009. New public management: The cruellest invention of the human spirit? *Abacus*, 45(1), pp.1 - 21.
289. Ljengle A., 2011. Emotion and Existence. *Gumanitarnyj Centr*, p. 332.
290. Lombardo E., Mergaert L., 2016. Resistance in gender training and mainstreaming processes. B.: B. Bustelo L. Ferguson, M. Forest, eds. *The politics of feminist knowledge transfer. Gender training and gender expertise*. Palgrave Macmillan, Hampshire, New York, pp.43 - 61.
291. Lopes P. N., Brackett M. A., Nezlek J. B., Schutz A., Selli I., Salovey P., 2004. Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, pp.1018 - 1034.
292. Lopes P. N., Salovey P., Côté S., Beers M., 2005. Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5, pp.113 - 118.

293. Lynn L. E., 2006. *Public management: Old and new*. Routledge.
294. Lytle T., 2015. «How to Resolve Workplace Conflicts Conflict in the workplace is not always a bad thing. But ignoring it can be». *HR-magazine*. [online].
Доступно: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Pages/070815-conflict-management.aspx> [Дата звернення: 22.05.2022].
295. Lyusin D.V., 2004. Modern representations about emotional intelligence. *Social intelligence: Theory, measurement, research*, pp. 29 - 36.
296. Malik S., 2021. Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: how tacit knowledge sharing acts as a mediator? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2020-0158>
297. Malik, S. (2021). Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: how tacit knowledge sharing acts as a mediator? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. [online]. Доступно: <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2020-0158> [Дата звернення: 05.04.2022]
298. Mariappanadar S., Hochwarter W. A., 2022. A Three-Way Synergistic Effect of Work on Employee Well-Being: Human Sustainability Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22). [online].
Доступно: <https://doi.org/10.3390/ijerph192214842>. [Дата звернення: 08.04.2022].
299. Martins A., Ramalho N., Morin E., 2010. A comprehensive metaanalysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 49(6), pp. 554 - 564.
300. Martyniuk V., Tsygylyk N., 2021. The impact of the Covid-19 pandemic on key indicators of personnel security: a study with neural network technologies. *European research studies journal*, 24(2), pp. 141 -151.
301. Matthews G., Roberts R. D., Zeidner M., 2004. Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15(3), pp. 179 - 196.

302. Maul A., 2012. The validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a measure of emotional intelligence. *Emotional Review*, 4(4), pp. 394 - 402.
303. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P., 2016. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8, pp. 1 - 11.
304. Mayer J.D., Salovey P., 1993. The intelligence of emotional intelligence, pp. 433 - 442.
305. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P., 2016. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8, pp. 1 - 11.
306. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D., 2002. The positive psychology of emotional intelligence. B.: C. R. Snyder, S. J. Lopez, eds. *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press, pp. 159 -171.
307. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D., 2002. The positive psychology of emotional intelligence. *Handbook of positive psychology*, pp. 159 - 171.
308. Mayer J.D., 1993. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. N.Y. pp. 433 - 442.
309. Mayer M., Salovey P., 1990. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *J. Pers Assessment*, 54 (3,4), pp. 772 - 781.
310. McNulty E. J., Marcus L., 2020. Are you leading through the crisis... or managing the response? [online]. Доступно: <https://hbr.org/2020/03/are-you-leading-through-the-crisis-or-managing-the-response?ab=hero-subleft-3> [Дата звернення: 08.03.2021].
311. Medynska Y. Y., 2013. Theoretical approaches and practical aspects of diagnostics of competence of personality in the sphere of emotions. *Practical psychology and social work*, 10, pp. 11 -15.
312. Melnychuk L., Andriichuk Y., Chaltseva O., Skrynko L., Yevtushenko I., 2023. Countering threats to effective management of personnel potential in the public administration system. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(49), pp. 426 - 434.

313. Meyer–Sahling J. H., Yesilkagit K., 2011. Differential legacy effects: Three propositions on the impact of administrative traditions on public administration reform in Europe East and West. *Journal of European Public Policy*, 18(2), pp. 311–325.
314. Meyer–Sahling J. H., Mikkelsen K. S., Schuster C., 2018. Civil service laws, merit, politicization, and corruption: The perspective of public officials from five East European countries. *Public Administration*, 96(4), pp. 737 - 752.
315. Miao C., Humphrey R. H., Qian S., Pollack J. M., 2019. The relationship between emotional intelligence and the dark triad personality traits: A meta–analytic review. *Journal of Research in Personality*, 78, pp. 189 - 197.
316. Mischel W., Shoda Y., Peake P. K., 1990. Predicting adolescent cognitive and self–regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions. *Developmental Psychology*, 26(6), pp. 978 - 986.
317. Morgun V. R., 2010. Emotional intelligence in a multidimensional structure of personality. *Postmethodics*, 6(97), pp. 2 - 14.
318. Munyug T. E., Ki Y. P., Fung C. Y., 2020. The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among State Civil Servants. *International Journal of Service Management and Sustainability*, 5, pp. 63 - 84.
319. Office for National Statistics. National Statistics. Quantity of civil servant. [online]. Доступно: <https://www.ons.gov.uk/search?q=quantity+civil+servant> [Дата звернення: 21.03.2022].
320. Newma, D. A., Joseph D. L., Maccann C., 2010. Emotional intelligence and job performance: The importance of emotion regulation and emotional labor context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), pp. 159 - 164.
321. Nisha R., Alice Sophia D., 2017. Parents role in nurturing emotional intelligence in children life – An approach towards development of emotional quotient. *International Journal of Economic Research*, 14(11), pp. 151 - 158.
322. Nosenko E., 2004. Emotional intelligence as a socially significant integral property of the individual. *Psychology of Society*, 4, pp. 95 - 109.

323. O'Boyle E. H., JR. Humphrey R. H., Pollack J. M., Hawver T. H., Story P.A., 2011. The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), pp. 788 - 818.
324. Osborn D., Gaebler T., 1992. *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
325. Palmer B. R., Gignac G., Ekermans G., Stough C., 2008. A comprehensive framework for emotional intelligence. *Emotional intelligence: Theoretical and cultural perspectives*, pp. 17 - 38.
326. Pat Mcenrue M., Groves K.S., Shen W., 2009: Emotional intelligence development: Leveraging individual characteristics. *Journal of Management Development*, 28(2), pp.150 - 174.
327. Pater A., Skórzyńska H., 2016. The effectiveness of public administration in the implementation of gender equality policy in Poland. *International Journal of Public Administration*, 39(9), pp. 682 - 692.
328. BoselieP., Van Harten J., Veld M., 2019. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further...Public Management Review, 23(3), pp.1 - 18.
329. Orlov M., Janiūnaitė B., Goshovka V., Daugeliene R., 2021. Assessment and Development of Public Servants Using the Design Thinking Methodology for the Reforms and Innovations Introduction. *European Integration Studies*, 1(15), pp.34 - 46.
330. Petrides K. V., 2011. Ability and trait emotional intelligence. B.: T. Chamorro-Premuzic, Von S. Stumm, A. Furnham, eds. *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences*, pp. 656 - 678.
331. Petrides K. V., 2016. Developments in trait emotional intelligence research. *Emotion review*, 8(4), pp. 335 -341.
332. Petrides K. V., Furnha A., 2000. Trait emotional intelligence: Psychometric investigation. *Emotional intelligence and task performance. Imagination, Cognition & Personality*, 20(4), pp. 347 - 354.

333. Petrides K. V., Furnham A., 2003. Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, pp. 39 - 57.
334. Piotrowski M., 2015. Good governance in the European Union and the role of public administration in Poland. *Studia BAS*, 3(39), pp. 99 - 120.
335. Pipa M., Lahusen C., Lampert M, 2018. Labour market dualization and trade union strategies in Central and Eastern Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 24(1), pp. 55 - 71.
336. Plattner H., Meinel C., Leifer L., 2011. *Design Thinking: Understand – Improve – Apply*. Springer.
337. Podolchak N., Khim M., Tsygylyk N., 2021. *Green and blue economy on the threshold of digital change: колективна монографія*. Praha: Oktan Print, с. 324.
338. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Skowron S., Wołowiec T., 2022. Mitigating Risks for Effective Personnel Management in the Organization of the Energy Sector due to the COVID–19 Pandemic. *Sustainability*, 14 (16).
339. Podolchak N., Khim M., Tsygylyk N., 2021. Problems and prospects of training civil servants in contemporary Ukrainian realities. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 8(1), pp. 80 - 89.
340. Podolchak N., Tsygylyk N., Khim M., 2021. Use of the transfer of the best european technologies to implement the system for forming of civil servant–leader. *Eastern–European Journal of Enterprise Technologies*, 4/13 (112), pp. 78 - 88.
341. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Dziurakh Y., Perkhach O., 2022. The Impact of Emotional Intelligence of Managers on State Regulation, Functioning, and Development of State Investment Strategy in Agriculture under Covid–19. *International Scientific Days 2022 – "Efficient, Sustainable and Resilient Agriculture and Food Systems – the Interface of Science, Politics and Practice" Proceedings of reviewed articles of international scientific conference ISD 2022*, Nitra, 11–13 May 2022, pp. 118 - 124.
342. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Chop O., 2021. Predicting human resource losses due to the COVID–19 pandemic in the context of personnel

- security of organizations. *Advanced computer information technologies, ACIT'2021 : proceedings of the 11th International conference, Deggendorf, Germany, 15–17 September 2021*, pp. 333 - 337.
343. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., 2021. Mitigating risks for the effective personnel management due to the Covid–19 pandemic. *New trends in management and production engineering regional, cross–border and global perspectives: book of abstracts 8th International scientific conference, Brenna, 10–11th June 2021*, p. 40.
344. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Dziurak Y., 2022. Improving the assessment of personnel security level and its control using human intellectual activity simulation model. *In XII International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) – 2022*. Slovakia: IEEE, pp. 194 - 197.
345. Podolchak N., Tsygylyk N., Dziurakh Y., 2022. Building an Effective Personnel Risk Management System for the Organization. *Eastern–European Journal of Advanced Technologies*, 4(13), pp. 44 - 52.
346. Podolchak N., Bilyk O., Karkovska V., Tsygylyk N., Vesolovska M., 2023. Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), pp. 503 - 516.
347. *Poland – Główny Urząd Statystyczny (GUS)*. [online]. Доступно: <https://stat.gov.pl/en/> [Дата звернення 04.02.2023]
348. Pollitt C., 2003. *The essential public manager*. McGraw–Hill Education (UK).
349. Pollitt C., 2011. 30 years of public management reforms: Has there been a pattern? *OECD Working Papers on Public Governance*, OECD Publishing, Paris, p.19.
350. Pollitt C., Bouckaert G., 2011. *Public management reform: A comparative analysis–new public management, governance, and the neo–Weberian state*. Oxford University Press.
351. Pollitt C., Bouckaert G., 2017. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. Oxford University Press, p.25.

352. Popova L., Seniv B., Korol V., Biriukov I., Kostiuchenko Y., 2023. The role of digital technologies in the public administration sphere. *Cuestiones Políticas*, 41(76), pp. 207 - 221.
353. Powell S., Ah-King M., Hussénius A., 2017. Are we to become a gender university?' Facets of resistance to a gender equality project. *Gender, Work, and Organization*, 134. [online]. Доступно: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2021.103693> [Дата звернення 04.05.2022]
354. Protsyk O., 2018. Civil service reform in post-Euromaidan Ukraine: Linking the demand and supply sides of the policy process. *East European Politics*, 34(2), pp. 160 - 78.
355. Puczko A., 2022. Problems with applying human rights in the actions of public administration. *Przegląd Prawniczy Uniwersytetu im Adama Mickiewicza*, 14, pp. 231 - 250.
356. Rainey H. G., 2009. *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
357. Boselie P., Van Harten J., Veld M., 2019. Resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further..., *Public Management Review*, 23(4), pp. 483 - 500.
358. Ries E., 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
359. Ristea C., Macovei S., Leonte N., 2016. The Influence of Motor Activities on the Development of Emotional Intelligence. *ICPESK 2015 – 5th International Congress On Physical Education, Sport And Kinetotherapy 11*. [online]. Доступно: https://www.europeanproceedings.com/files/data/article/2/452/article_2_452_pdf_100.pdf [Дата звернення 04.12.2022].
360. Rodchenko S., Bielska T., Brus T., Naplyokov Y., Trevoho O., 2021. Human Capital Management In The System Of Public Administration In The Context of COVID-19 Pandemic. *Postmodern Openings*, p. 12, pp. 346 - 355.

361. Şahin F., Gurbuz S., Köksal O., 2014. Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personal-ity and international assignment on the development of CQ. *International Journal of Intercultural Relations*, 39, pp.152 - 163.
362. Salovey P., Maye J. D., 1990. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), pp. 185 - 211.
363. Samusevych Y., Lyeonov S., Artyukhov A., Martyniuk V., Wyrwisz J., Wojciechowska K., 2023. Optimal Design of Transport Tax on the Way to National Security: Balancing Environmental Footprint, Energy Efficiency and Economic Growth. *Sustainability*, 15(1).
364. Schedle K., Proeller I., 2002. The new public management: A perspective from mainland Europe. *In New public management*. Palgrave Macmillan, London, pp. 163 - 180.
365. Schmid J., Hafner J., Trültzsch C., 2015. Women on boards of German stock-listed companies: Temporary decrease due to change in the legal framework. *DIW Economic Bulletin*, 5(50), pp. 659 - 668.
366. Schulte L., Süß S., 2015. Exploring the effects of workforce diversity on employee well-being and the moderating role of age: Evidence from a German service company. *International Journal of Human Resource Management*, 26(15), pp. 1945 - 1961.
367. Schutte N. S., Malouff J. M., Thorsteinsson E. B., Bhullar N., Rooke S. E., 2007. A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 42, pp. 921 - 933.
368. Semenets-Orlova I., 2017. Processual aspects of educational changes: empirical findings institutional level. *Advanced Education*, 1(7), pp. 64 -67.
369. Shabtay Levitats Z., Vigoda-Gadot E., 2017. Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*, 5, pp. 2 - 20.
370. Shafait Z., Yuming Z., Meyer N., Sroka W., 2021. Emotional intelligence, knowledge management processes and creative performance: Modelling the mediating role of self-directed learning in higher education. *Sustainability*, 13(5), p. 2933.

371. Shanta L., Gargiulo L. A., 2014. Study of the Influence of Nursing Education on Development of Emotional Intelligence. *Journal of Professional Nursing*, 30(6), pp. 511 - 520.
372. Shariq S. M., Mukhtar U., Anwar S., 2019. Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), pp. 332 - 350.
373. Shpak N., Podolchak N., Karkovska V., Sroka W., Horbal N., 2022. The application of tools for assessing the financial security of enterprises. *Forum Scientiae Oeconomia* 10 (2), pp. 29 - 44.
374. Shpak M. M., 2011. Theoretical and methodological approaches to understanding the phenomenon of emotional intelligence of the individual. *Actual problems of sociology, psychology, pedagogy: The collection of scientific works of Kyiv National University*. B.: T.G. Shevchenko, Sudakov V., eds. Kyiv: Logos, 1, pp. 192 -199.
375. Shpak N., Podolchak N., Karkovska V., Sroka W., 2019. The influence of age factors on the reform of the public service of Ukraine. *Central European Journal of Public Policy*, 13(2), pp. 40 - 52.
376. Simoneti M., Kukar–Kinney M., 2005. Fostering the competitiveness of CEE economies: The role of e–commerce, e–government and administrative efficiency. *Electronic Markets*, 15(2), pp. 116 - 125.
377. Skelche C., 2010. Governing partnerships. *In International Handbook on Public–Private Partnerships*. Edward Elgar Publishing, pp. 292 - 304.
378. Sluzbacywilna. [online]. Доступно: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> [Дата звернення: 06.02.2023].
379. Sobchenko O. M., 2010 . Abilities in the structure of emotional intelligence as a factor in the formation of persoality. *Science. Religion*, 4, pp. 84 - 87.
380. Sokil O., Podolchak N., Knyaz S., Sokil Y., Kucher L., 2022. Sustainable development prediction of start–ups in Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 13(7), pp. 1901 - 1911.

381. Stack V., Cole B., 2017. Reinventing innovation: five findings to guide strategy through execution. Price waterhouse Coopers innovation benchmark. [online]. Доступно: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/innovation-benchmark-report.pdf> [Дата звернення: 10.01.2022].
382. Steiner K., 2016. *Emotional literacy: intellect with a heart*. Kyiv: Interservis 303.
383. Stys Y., Brown Shelley L., 2004. Étude de la documentation sur l'intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel, *Direction de la recherche Service correctionnel du Canada*. [online]. Доступно: <https://www.csc-scc.gc.ca/recherche/092/005008-0150-fra.pdf> [Дата звернення: 02.05.2022].
384. Süller-Roterberg C., 2018. *Handbook of design thinking: Tips & tools for how to design thinking*. Amazon Digital Services LLC: Kdp Print Us, p. 228.
385. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovsky R., Martyniuk V., 2021. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters. *Agricultural and Resource Economics*, 7(1), pp. 192 - 210.
386. Talbot C., 2010. *Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain*. Oxford University Press.
387. Taleb N. N., Goldstein D., 2012. The Problem Is Beyond Psychology: The Real World Is More Random Than Regression Analyses. *International Journal of Forecasting*, 28(3), pp. 715 - 716.
388. Tallon P. P., 2008. Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, pp. 21 - 36.
389. Temruk O., Kolisnyk O., 2014. The problem of emotional intelligence at the present stage of development of psychological thought. *Humanitarian Bulletin of the State University "Pereyaslav-Khmelnytsky State Pedagogical University named after G. Skovoroda": The collection of scientific works*. Pereyaslav-Khmelnytsky, 33, pp. 207 - 223.

390. Terman R., Pasquier M., 2018. The gendered politics of public spending: Family allowances and the building of a social state in France. *Comparative Political Studies*, 51(3), pp. 322- 356.
391. Trondal J., 2010. An emergent European executive order. Oxford University Press.
392. Tuan L. T., 2016 The chain effect from human resource-based clinical governance through emotional intelligence and CSR to knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 14 (1), pp.126 - 143.
393. *Ukraine – State Statistics Service of Ukraine (Ukrstat)*. [online]. Доступно: <https://ukrstat.org/en> [Дат звернення: 16.01.2023].
394. *United Kingdom – Office for National Statistics (ONS)*. [online]. Доступно: <https://www.ons.gov.uk/> [Дата звернення: 17.01.2023].
395. *United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. [online]. Доступно: <https://sdgs.un.org/2030agenda> [Дата звернення: 21.01.2023].
396. Utko M., Georgiadou A., Vukov J., Marković Lj., 2020. The effectiveness of anti-corruption policies: Comparative analysis of the EU and Eastern European countries. *European Journal of Government and Economics*, 9(2), pp. 146–162.
397. Van Thiel S., Leeuw F. L., 2002. The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), pp. 267 - 281.
398. Jolin J., Wilson M., 2022. Variables using the BEAR Assessment System: Validity Evidence for the Internal Structure of the Social Evaluative Reasoning in the Workplace Instrument. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 40(3), pp. 381 - 399.
399. Verhoest K., Van Thiel S., Bouckaert G., Laegreid P., 2012. *Government agencies: practices and lessons from 30 countries*. Springer.
401. Verhoest K., Verschuere B., Bouckaert G., 2007. Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations. *Governance*, 20(3), pp. 469 - 497.
402. Vyshnevskaya A. A., 2021. Reforming the executive service in the context of decentralization. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 2, pp. 18 - 32.

403. Williamson K., 2002. *Research Methods for Students, Academics and Professionals: Information Management and Systems*. Chandos Publishing, pp. 209 - 220.
404. *World Bank Open Data*, 2015–2021. [online]. Доступно: <https://data.worldbank.org/> [Дата звернення: 21.08.2022].
405. *World Happiness Report*, 2016–2023. [online]. Доступно: <https://worldhappiness.report/> [Дата звернення: 01.03.2023]
406. Zahorskyi V., Bobrovskyi O., Bondarenko D., Karpa M., Akimov O., Akimova L., 2022. Ensuring Information Security in the System of Public Management of Sustainable Development of the Region: EU Experience. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22 (8), pp. 163 - 168.

ДОДАТКИ

Додаток А

Матеріали щодо способів та методів визначення твердих та м'яких навичок

Визначення рівня володіння англійською мовою

Проходження безкоштовного тестування онлайн, який допоможе визначити рівень володіння англійською мовою за всіма параметрами:

- граматики
- словниковий запас
- читання
- сприйняття мови на слух

Оцінка рівня емоційного інтелекту

Тест Хола

Нижче вам будуть запропоновані висловлювання, які так чи інакше відображають різні аспекти вашого життя. Будь ласка, напишіть цифру з правого боку від кожного висловлювання, виходячи з оцінки ваших відповідей:

- Повністю не згоден (–3 бали)
- В основному не згоден (–2 бали)
- Частково не згоден (–1 бал)
- Частково згоден (+1 бал)
- В основному згоден (+2 бала)
- Повністю згоден (+3 бала)

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції є джерелом знання про те, як робити вчинки в житті.

2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.

3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку інших.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти у відповідності до запитів життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати в собі широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я слідкую за тим, як я себе відчуваю.
8. Після того, як щось зіпсувало мені настрій, я можу легко оволодіти своїми почуттями.
9. Я здатний вислухати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююся на негативних емоціях.
11. Я чуйний до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.
13. Я можу заставити себе знову і знову встати перед лицем перешкод.
14. Я намагаюсь підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрій, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і розбираюся, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоюватись після неочікуваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки “хорошої форми”.
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть коли вони не виявлені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре схоплюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.
25. Люди, які усвідомлюють свої дійсні почуття, краще управляють своїм життям.
26. Я здатний покращити настрій інших людей.
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.

28. Я добре налаштовуююсь на емоції інших людей.

29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.

30. Я можу легко відключатися від переживань і неприємностей.

Сумуєте результати з врахуванням знаку за відповідними шкалами.

Ключ

Шкала “емоційна обізнаність” – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала “управління своїми емоціями” – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала “самотивація” – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала “емпатія” – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала “розпізнавання емоцій інших людей” – пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності до знаку результатів: 14 і більше – високий; 8–13 – середній; 7 і менше – низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з врахуванням домінуючого знаку визначається за наступними кількісними показниками: 70 і більше – високий; 40–69 – середній; 39 і менше – низький

Оцінка рівня критичного мислення

Наразі немає відомих стандартизованих тестів для визначення рівня критичного мислення, специфічно розроблених для української мови, тому для визначення рівня критичного мислення обмежилися варто обмеженням вирішенням ситуативної задачі:

Оптимізація роботи державної служби з реєстрації автомобілів

Уявіть, що ви – державний службовець, який відповідає за роботу відділу реєстрації автомобілів. Ваше завдання полягає в оптимізації роботи відділу, зокрема зменшенні черг і часу очікування громадян. Ви маєте врахувати такі чинники:

1. Обмежений бюджет для покращення інфраструктури відділу.
2. Забезпечення швидкого та якісного обслуговування громадян.

3. Дотримання законодавства та правил реєстрації автомобілів.

Завдання полягає в розробці плану дій, який допоможе оптимізувати роботу відділу. Учасникам потрібно врахувати наступні етапи:

- аналіз поточного стану: оцінка черг, часу очікування, доступності послуг, ресурсів і співробітників.

= визначення пріоритетів: на основі аналізу визначити ключові проблеми, які потребують найбільшої уваги.

- розробка рішень: запропонувати можливі рішення, які допоможуть вирішити проблеми, виявлені на попередніх етапах. Це може включати в себе впровадження онлайн-системи запису, залучення додаткових співробітників, розширення графіка роботи тощо.

- оцінка вартості: розрахувати вартість запропонованих рішень та порівняти їх із наявним бюджетом.

Вибір оптимального варіанту: на основі аналізу вартості та ефективності запропонованих рішень вибрати найкращий варіант для оптимізації роботи відділу реєстрації автомобілів. Обґрунтуйте свій вибір, пояснивши, чому саме цей варіант найбільш ефективний.

Розробка плану впровадження: скласти план дій для впровадження обраного рішення, включаючи визначення етапів, термінів та осіб, відповідальних за реалізацію плану.

Моніторинг та оцінка: запланувати процес моніторингу та оцінки ефективності впроваджених рішень. Визначте критерії, за якими буде оцінюватися успішність реалізації плану, та забезпечте систематичний збір та аналіз даних для відстеження прогресу.

Ця задача допоможе визначити рівень критичного мислення державного службовця, оскільки вона вимагає аналізу, синтезу інформації, оцінки альтернативних варіантів рішень та їх впровадження, а також моніторингу та оцінки результатів.

Оцінка вміння самонавчатися

Оскільки не має уніфікованих тестів для оцінки вміння самонавчатися, то оцінку рівня цього навичку слід проводити:

1. **Методом оцінки історії навчання** – попросіть особу надати докази свого самонавчання, такі як сертифікати з онлайн–курсів, приклади особистих проектів, блогів або статей на відповідні теми. Це допоможе вам оцінити рівень знань та навичок, отриманих в процесі самонавчання.
2. **Методом проведення інтерв'ю або співбесіди** – здайте питання про досвід самонавчання, як особа ставиться до постійного навчання та які джерела знань вона використовує.

Путівник





Цілі, які необхідно досягнути: _____

**Результати оцінки рівня твердих навичок, м'яких навичок та рівень,
до якого їх необхідно підвищити**

Назва навички	Поточний рівень (низький, середній, високий)	Запланований рівень для досягнення	Термін для досягнення (місяць, рік)
Професійні знання			
Володіння англійською мовою			
Емоційний інтелект			
Критичне мислення			
Креативне мислення			
Вміння самонавчатися			
Усвідомленість			
Стресостійкість			
Вміння використовувати			

тайм– менеджмент			
---------------------	--	--	--

Можливі способи досягнення твердих та м'яких навичок державних службовців України

Способи підвищення рівня професійних знань

регулярно приймати участь в тренінгах, семінарах та конференціях, пов'язаних зі своєю професійною діяльністю

читати актуальну літературу за напрямом своєї роботи

обмінюватися досвідом та знаннями з колегами та експертами з різних країн

застосовувати нові знання та підходи на практиці

Способи підвищення рівня володіння іноземною мовою

відвідування курсів іноземних мов або занять з репетиторами

використання онлайн–ресурсів, мобільних додатків та платформ для вивчення мов

спілкування з носіями мови, якщо це можливо, для практики та вдосконалення навичок

читання, перегляд відео та слухання аудіо, перегляд фільмів з субтитрами іноземною мовою для розширення словникового запасу та покращення її сприймання на слух



Способи здійснення самонавчання

організація навчальних планів та цілей

вивчення технік самоорганізації та самомотивації

використання різних інформаційних джерел та платформ для самоосвіти

регулярна сомооцінка та планування подальшого розвитку

Способи розвитку самоусвідомленості

аналізування своїх успіхів та невдач

вивчення досвіду ефективних державних службовців

відвідування тренінгів з майндфулнесу та усвідомленості

практикуватися у медитації або ж відпочивати з метою самоперезавантаження

Способи розвитку креативного мислення

відвідування тренінгів з креативності та інновацій

вивчення технік мозкового штурму та інших методів стимуляції креативного мислення

практикування в розв'язанні нестандартних завдань та проблем

створення сприятливого середовища для інновацій та експериментів

Способи розвитку критичного мислення

відвідувати тренінги з критичного мислення та аналітичних навичок

вивчати логіку та аргументацію

практикуватися в аналізі та оцінці різних інформаційних джерел

розвивати критичне ставлення до прийняття рішень

Способи розвитку емоційного інтелекту

відвідувати тренінги з емоційного інтелекту та соціальних навичок

регулярно практикувати саморефлексію та аналіз емоцій

користуватися спеціально розробленими картами для розвитку емоційного інтелекту

вивчати та застосовувати техніки емпатії

навчатися розумінню міжособистісних відносин та взаємодії



Способи розвитку стресостійкості

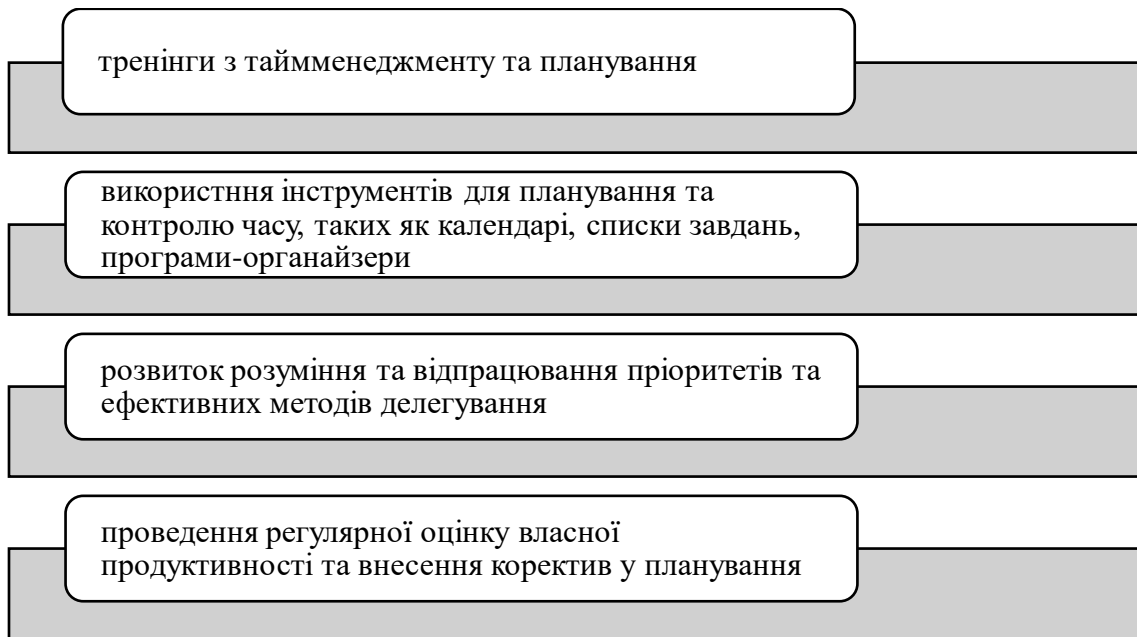
тренінги зі стресменеджменту та розвитку емоційної рівноваги

вивчення технік релаксації, таких як дихальні вправи, прогулянки, йога

розуміння основних факторів стресу та відпрацювання стратегій їх подолання

розвиток ресурсів для підтримки та спілкування з колегами

Способи розвитку навиків таймменеджменту



Кар'єрограма (запланована)

Назва етапу	До 22 років	До 30 років	До 40 років	До 50 років	До 60 років	До 70* років

Нотатник



**В таблиці занотуйте, що заплановано і що роблено для підвищення рівня
твердих та м'яких навичок**

Назва навичку	Що заплановано зробити	Термін для досягнення (місяць, рік)	Відмітка про виконання
Професійні знання			
Володіння англійською мовою			
Емоційний інтелект			
Критичне мислення			

Креативне мислення			
Вміння самонавчатися			
Усвідомленість			
Стресостійкість			
Вміння використовувати тайм- менеджмент			

Опитувальник

I. Загальна інформація

1. Вкажіть Ваш рік народження (до 1964; включно з 1965 р. до 1982 р.; включно з 1983 р. до 2003 р.; з 2004 р.)
2. Вкажіть Вашу стать (чоловіча; жіноча)
3. Вкажіть територію Вашого проживання в Україні (Центр; Захід; Схід; Північ; Південь)
4. До якої форми власності відноситься організація в якій Ви працюєте (державна; приватна)?
5. Вкажіть сферу зайнятості (державний службовець; посадова особа місцевого самоврядування; інше)
6. Якщо Ви державний службовець – вкажіть категорію (А; Б; В)
7. Якщо Ви посадова особа місцевого самоврядування – вкажіть категорію (I; II; III; IV; V; VI; VII)
8. Якщо Ви не державний службовець і не посадова особа місцевого самоврядування – вкажіть до якого рівня за кар'єрною ієрархією відноситься Ваша посада (нижчий; середній; вищий)
9. Ваш стаж роботи (від 3 до 10 років; від 10 до 20 років; понад 20 років)

II. Тест Хола

III. Тест GAD-7



ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА

вул. Винниченка, 18, м. Львів, 79008, тел. (032) 2 999 800, факс (032) 2 999 810
 www.lvivoblrada.gov.ua e-mail: info@lvivoblrada.gov.ua
 код ЄДРПОУ 22340506

№ _____

На № _____

від _____

Довідка

***Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Цигилик Наталі Валентинівни на тему «Синергетичні засади
 розвитку людських ресурсів в публічному управлінні»
 на здобуття наукового ступеня доктора наук
 за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»***

Практичні результати проведеного здобувачем дисертаційного дослідження Цигилик Наталею Валентинівною є основою для підвищення ефективності виконання поставлених завдань персоналом органу державної влади за рахунок активізації синергетичних принципів системи управління персоналом при комплексному розвитку hard-skills та soft-skills державних службовців України. Крім цього, важливим для діяльності органів публічного управління є визначення рівня їх кадрової безпеки, особливо в умовах військового стану в країні.

Особливо цінними для практичної діяльності є розроблені здобувачем дисертаційного дослідження Цигилик Н.В.:

- «Дорожня карта», що дозволить уникнути помилок при впровадженні удосконалень системи управління персоналом;
- «Путівник», що дозволить працівникам служби управління персоналу помилкових кроків при роботі з персоналом під час впровадження удосконалень, а також забезпечить наявність чіткого плану розвитку для кожного працюючого;
- «Нотатник», що забезпечить постійне проведення самооцінки працівниками та спонукатиме їх до розвитку.

Впровадження практичних рекомендацій, розроблених автором, у досягнення стовідсоткової результативності виконання поставлених завдань її працівниками, а також сприяло їх розвитку.

Заступник голови

Юрій ХОЛОД

ДОДАТОК Е



МІНСТРАТЕГПРОМ
ДЕРЖАВНА ІННОВАЦІЙНА ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА УСТАНОВА
(ДФКУ)

вул. Богдана Хмельницького, 65-б, м. Київ, 01054, тел. (044) 344-54-87, office@difku.gov.ua, ЄДРПОУ 00041467

від 20.06.2023 № 02-384/23 на № _____ від _____

Довідка

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Цигилик Наталі Валентинівни на тему "Синергетичні засади
розвитку людських ресурсів в публічному управлінні"
на здобуття наукового ступеня доктора наук
за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"*

Одержані в результаті виконання Цигилик Наталею Валентинівною практичні рекомендації мають практичну значущість і рекомендовані до впровадження у практику діяльності відділу кадрів Державної інноваційної фінансово-кредитної установи. Зокрема, заслуговують на увагу наведені автором рекомендації щодо удосконалення загальної системи управління персоналом, спираючись на обґрунтування важливості активізації синергетичних підходів в системі управління персоналом, яка стає можливою шляхом підвищення hard-skills та soft-skills персоналу, а також включення важливих елементів до структури системи HR-менеджменту, про що детально описано у третьому та четвертому розділі дисертаційної роботи здобувача Цигилик Н.В.

Запропонована методика оцінювання рівня кадрової безпеки можлива у використанні в Установі. Її використання дасть можливість знизити кадрові ризики та підвищити стабільність роботи, що є дуже важливим під час військового стану у країні.

Запропонований механізм досягнення гендерної рівності в системі HR-менеджменту також буде впроваджений у діяльність Установи. Це у майбутньому забезпечить досягнення цілей сталого розвитку, а, отже, зробить свій внесок у перетворення України в розвинуту державу.

В. о. голови правління



Сергій Шкураков



ЧЕРВОНОГРАДСЬКА МІСЬКА РАДА
ЧЕРВОНОГРАДСЬКОГО РАЙОНУ

Львівської області

ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

пр. Т.Шевченка, 19, м. Червоноград, Червоноградський р-н., Львівська обл., 80100,

тел. (03249) 3-23-46, факс 3-23-50

E-mail: info@chg.gov.ua, Web: www.chg.gov.ua Код ЄДРПОУ 04055920

№ 3/23-6039/1-2

від 16.05.2023 р.

на № _____

від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Цигилик Наталі Валентинівни на тему «Синергетичні засади розвитку людських
ресурсів в публічному управлінні»
на здобуття наукового ступеня доктора наук
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Результати, одержані в результаті виконання дисертаційного дослідження Цигилик Наталі Валентинівни було використано для впровадження у діяльність. Зокрема, було удосконалено систему управління персоналом: додано до її елементів обов'язкову адаптацію персоналу, зроблено мотивацію максимально прозорою і запроваджено обов'язкову вихідну співбесіду для персоналу, який звільняється. Крім цього, було оцінено хард-скіле та софт-скіле персоналу та складено їх план розвитку, який було прописано у «Путівнику», запропонованому Цигилик Н.В. Покрокове виконання цього плану занотувалося у «Нотатнику». Для цього було використано рекомендації, які детально описані у п'ятому розділі дисертаційної роботи.

В результаті впровадження удосконалень у систему HR-менеджменту через рік її функціонування було оцінено результативність запропонованих рішень. Встановлено, що запропоновані Цигилик Н.В. рекомендації забезпечують зменшення плинності персоналу та забезпечують 100% виконання поставлених завдань, порівняно з 94%, які були досягнуті при застосуванні звичкої системи управління персоналом. З огляду на це – запропоновані в результаті виконання дисертаційного дослідження Цигилик Наталею Валентинівною рішення та рекомендації є корисними та можуть використовуватися на практиці.

Міський голова



Андрій ЗАЛІВСЬКИЙ

ДОДАТОК Ж



**ТРОСТЯНЕЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
СТРИЙСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Зелена, 2, село Тростянець, Стрийський район, Львівська область, 81614,
Тел. (03241) 66-136, E-mail: gromada@rada-trostryanets.gov.ua,
Web: <http://www.rada-trostryanets.gov.ua>, Код ЄДРПОУ 40178802

решення 2023 року № 02-21/724

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Михайло Цихуляк **Наталі Валентинівни** на тему «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів
в публічному управлінні» на здобуття наукового ступеня доктора наук
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Результати практичних рекомендацій з формування системи HR-менеджменту на основі новітніх синергетичних підходів та методів досягнення гендерної рівності, які було сформульовано у третьому та п'ятому розділах дисертаційного дослідження, послугували важливим методологічним підґрунтям удосконалення діяльності служби управління персоналом державних органів влади в Тростянецькій ОТГ.

Практичні рекомендації автора чітко та аргументовано визначають послідовність впровадження системи HR-менеджменту, яка буде функціонувати на основі синергетичних підходів, а також суттєво полегшують роботу щодо оцінки результатів впровадження завдяки наявності «Путівника» та «Нотатника». Це створює передумови для вирішення важливої проблеми публічного адміністрування – досягнення високої ефективності діяльності та цілей сталого розвитку.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що у будь-якому державному органі влади у стислі терміни можна впровадити запропоноване рішення та в результаті цього забезпечити максимально результативне виконання поставлених завдань. В умовах військового стану та під час реформування державної служби це особливо актуально, оскільки успішне управління на місцях, що передбачає ефективне виконання завдань, забезпечує успішне управління державою в цілому.

Сільський голова



Михайло ЦИХУЛЯК

ДОДАТОК 3



Львівська міська рада
Виконавчий комітет

79 006, Львів, пл. Ринок, 1 тел.: (032) 297 59 06, (032) 297 57 15, факс: (032) 297 57 47

17.05.2023 № 23-виз-59668

На № _____ від _____

Довідка
 про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Цигилик Наталі Валентинівни на тему «**Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні**»
 на здобуття наукового ступеня доктора наук
 за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Результати дисертаційного дослідження Цигилик Наталі Валентинівни було використано для удосконалення системи HR- менеджменту з використанням синергетичних підходів з огляду на вимоги сучасного BANI-світу.

Здобувачем обґрунтовано принципи удосконалення системи HR-менеджменту та умови активізації синергетичних підходів для підвищення ефективності її діяльності. Це дало можливість забезпечити 100% виконання поставлених завдань, а, отже, підвищити ефективність діяльності в цілому.

Важливу практичну цінність становлять розроблені «Дорожня карта» для впровадження системи HR-менеджменту, «Путівник» для визначення плану розвитку персоналу та «Нотатник» оцінки результатів виконання плану розвитку персоналу. Це дасть можливість планомірно та результативно досягнути активізації синергетичних принципів сформувати та удосконалену систему дисертаційного дослідження становлять пропозиції щодо удосконалення HR-менеджменту.

Перший заступник міського голови –
 Заступник міського голови з
 Економічного розвитку

Андрій МОСКАЛЕНКО



ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

вул. Винниченка, 18, м. Львів, 79008, тел.: (032) 299-91-00, факс: (032) 261-23-99

www.loda.gov.ua, e-mail: kancel@loda.gov.ua, Код ЄДРПОУ 00022562

№ _____ На № _____ від _____

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Циглик Наталі Валентинівни на тему «Синергетичні засади
розвитку людських ресурсів в публічному управлінні»
на здобуття наукового ступеня доктора наук
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Практичні рекомендації щодо концептуальних та методологічних підходів, які викладені в дисертації, покладені в основу вирішення практичних проблем підвищення ефективності виконання поставлених завдань Державними службовцями, а також слугують інструментом для підвищення рівня кадрової безпеки. Саме вони послугували важливим підґрунтям для удосконалення управління персоналом.

Зокрема, було використано інструментарій для удосконалення системи HR-менеджменту та створення передумов для активізації синергетичних принципів, яке буде дієвим в умовах VANI-світу та сприятиме максимально швидкому досягненню стратегічних цілей в державному управлінні внаслідок забезпечення якісного виконання поставлених завдань та ефективній протидії кризам. Крім цього, було використано алгоритм удосконалення існуючої системи яка не забезпечує досягнення максимально можливої ефективності виконання поставлених завдань який включає синергетичні принципи діяльності державних органів влади України. Це забезпечило можливість за 2 місяці повністю впровадити в діяльність удосконалену систему HR-менеджменту, а через рік забезпечити максимальну ефективність виконання поставлених завдань.

В загальному запропоноване рішення суттєво підвищило як результативність, так і ефективність управління персоналом.

Перший заступник голови

Андрій ГОДИК

Львівська ОДА

№5/36-4458/0/2-23/1-10 від
17.05.2023





СУМСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
СУМСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

майдан Незалежності, 2, м. Суми, 40000, тел. (0542) 78-27-77, факс 78-27-55
 E-mail: mail@sm.gov.ua web: www.sm.gov.ua Код ЄДРПОУ 14005581

16 травня 2023р. № 5138-3481/0/3-29/1 На № _____ Від _____

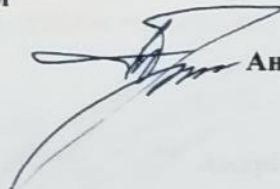
Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Цигилик Наталі Валентинівни на тему "Синергетичні засади
розвитку людських ресурсів в публічному управлінні"
на здобуття наукового ступеня доктора наук
за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"

Практичні результати проведеного здобувачем дисертаційного дослідження Цигилик Наталею Валентинівною є основою для ефективного підвищення результативності виконання поставлених завдань персоналом органу державної влади та оперативного визначення його поточного рівня кадрової безпеки.

Механізм досягнення гендерної рівності в системі HR- менеджменту державних органів влади України, запропонований у роботі Цигилик Н.В., суттєво пришвидшить досягнення цілей сталого розвитку, а запропоновані способи подолання кваліфікаційної асиметрії персоналу у системі управління персоналом органів публічної влади забезпечать уникнення спадання результативності виконання завдань відділом, у який прийнято нового співробітника, а отже, забезпечить від спадання загальної ефективності органу публічної влади в умовах реформи державної служби України.

Впровадження практичних рекомендацій, розроблених автором, у діяльність органів державного управління дає можливість забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань досягаючи стратегічної мети діяльності.

Заступник голови обласної державної
адміністрації –начальника обласної
військової адміністрації


Андрій БІРЮКОВ



**НОВОЯВОРИВСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

вул. Шевченка, 2, м. Новояворівськ, 81053, тел/факс 03(256) 40084
<http://novmiskrada.gov.ua>, e-mail: novoyavmiskrada@ukr.net, Код ЄДРПОУ 34921627

Направна 2023 № 5/23-4215/3-2

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Цигилик Наталі Валентинівни на тему «Синергетичні засади розвитку
людських ресурсів в публічному управлінні»
на здобуття наукового ступеня доктора наук
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Практичні результати проведеного здобувачем дисертаційного дослідження Цигилик Наталею Валентинівною - основа для ефективного підвищення як результативності, так і ефективності виконання поставлених завдань персоналом, які разом із запропонованим методом визначення рівня кадрової безпеки та рекомендаціями щодо методів досягнення гендерної рівності забезпечують ефективну діяльність органу державної влади в складних умовах BANI-світу.

Запропонований у п'ятому розділі дисертаційної роботи Цигилик Н.В. алгоритм впровадження удосконалення системи управління персоналом застосовано при провадженні результатів роботи. Встановлено його дієвість та ефективність. Запропоновані способи подолання кваліфікаційної асиметрії персоналу у системі управління персоналом органів публічної влади, а також розвиток їх hard-skills та soft-skills забезпечили підвищення результативності та ефективності виконання завдань. Це дало можливість підвищити загальну ефективність виконання поставлених завдань.

Міський голова



Володимир МАЦЕЛЮХ



0003141

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80
 ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lpnu.ua

05. 2023 № 67-01-1162

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Цигилик Наталі Валентинівни
 на тему: «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні» в
 навчальному процесі

Основні положення та результати дисертаційної роботи Цигилик Н.В. на тему: «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні», поданої на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисциплін: «Дизайн мислення» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»).

Зокрема, у навчальному процесі Цигилик Н.В. впроваджено методико-прикладні положення щодо:

теоретичних аспектів застосування дизайн мислення для удосконалення системи HR-менеджменту у державних органах влади України;

способів визначення можливостей удосконалення системи HR-менеджменту з огляду на вимоги сучасного BANI-світу;

переваг застосування дизайн мислення для удосконалення системи HR-менеджменту державних органах влади України.

професор
 науково-педагогічної роботи

т.н., доц.

керівник

Клипенко Л.М. (032) 258-22-06

Олег ДАВИДЧАК

ДОДАТОК К

Тест Хола

Нижче вам будуть запропоновані висловлювання, які так чи інакше відображають різні аспекти вашого життя. Будь ласка, напишіть цифру з правого боку від кожного висловлювання, виходячи з оцінки ваших відповідей:

- повністю не згоден (–3 бали)
- в основному не згоден (–2 бали)
- частково не згоден (–1 бал)
- частково згоден (+1 бал)
- в основному згоден (+2 бала)
- повністю згоден (+3 бала)

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції є джерелом знання про те, як робити вчинки в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку інших.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти у відповідності до запитів життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати в собі широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я слідкую за тим, як я себе почуваю.
8. Після того, як щось зіпсувало мені настрій, я можу легко оволодіти своїми почуттями.
9. Я здатний вислухати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.
11. Я чуйних до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.
13. Я можу заставити себе знову і знову встати перед лицем перешкод.

14. Я намагаюсь підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрій, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я звертаюсь до своїх негативних почуттів і розбираюсь, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоюватись після неочікуваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки “хорошої форми”.
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть коли вони не виявлені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре схоплюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.
25. Люди, які усвідомлюють свої дійсні почуття, краще управляють своїм життям.
26. Я здатний покращити настрій інших людей.
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.
28. Я добре налаштовуюсь на емоції інших людей.
29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.
30. Я можу легко відключатися від переживань і неприємностей.

Ключ (сумування балів)

Шкала “емоційна обізнаність” – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала “управління своїми емоціями” – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала “самотивація” – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала “емпатія” – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала “розпізнавання емоцій інших людей” – пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності до знаку результатів: 14 і більше – високий; 8–13 – середній; 7 і менше – низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з врахуванням домінуючого знаку визначається за наступними кількісними показниками: 70 і більше – високий; 40–69 – середній; 39 і менше – низький.