

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри,**

**д.н.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **А.М. Пугач**

**«\_\_\_\_\_» лютого 2021 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Публічне управління та адміністрування» зі спеціальності  
281 «Публічне управління та адміністрування»**

**на тему: МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В  
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Здобувач**

**Падалко Л.І.**

**Науковий керівник:**

**к. н. держ. упр., доцент**

**Мареніченко В.В.**

**Дніпро – 2021**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Спеціальність** 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Освітня-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»

**Освітній ступінь:** «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на дипломну роботу студентці**

**ПАДАЛКО ЛЮДМИЛІ ІВАНІВНІ**

1. **Тема роботи** «Механізми удосконалення кадрової політики в публічному управлінні», керівник роботи к. н. держ. упр, доц. Мареніченко Валерій Валентинович, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «   » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.  
№

2. **Строк подання студентом роботи** – \_\_\_\_\_

3. **Вихідні дані до роботи** звітність Комунального закладу «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради»

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методологічні положення до формування системи кадрового забезпечення в публічному управлінні. 2. Сучасний стан та особливості розвитку кадрової політики в публічному управлінні в Україні. 3. Шляхи удосконалення кадрової політики в публічному управлінні. Висновки.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Кадровий потенціал комунального закладу. 2. Фінансове планування комунального закладу. 3. Складові майбутнього плану розвитку комунального закладу. 4. SWOT-аналіз. 5. Дерево рішень проєкту. 6. Дерево цілей проєкту

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### **КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи   | Термін виконання етапів роботи  | Примітка |
|-------|---|---------------------------------|----------|
| 1     | Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт                           | Жовтень 2019                    |          |
| 2     | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи                            | Листопад 2019 -<br>Квітень 2020 |          |
| 3     | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи | Травень-Серпень<br>2020         |          |
| 4     | Розрахунок та написання проектного розділу  | Вересень-Жовтень<br>2020        |          |
| 5     | Написання висновків та пропозицій   | Листопад-грудень<br>2020        |          |
| 6     | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи                             | Січень-лютий 2021               |          |

Студентка \_\_\_\_\_ Падалко Л.І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Мареніченко В.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## **РЕФЕРАТ**

**Тема: «Механізми удосконалення кадрової політики в публічному управлінні»**

**Дипломна робота:** 83 с., 7 рис., 9 табл., 61 літературне джерело.

Метою дипломної роботи є створення механізмів удосконалення кадрової політики в публічному управлінні.

Об'єкт дослідження – це процес здійснення кадрової політики в публічному управлінні в Україні.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів удосконалення механізмів забезпечення ефективного управління персоналом.

Методи дослідження – використання формально-логічного методу дозволило визначити та уточнити окремі поняття та категорії і тим самим впорядкувати понятійно-категоріальний апарат. Порівняльний метод використовувався у дослідженні розвитку кадрової політики в різних країнах, а також при розгляді питань дії окремих нормативно-правових актів. У всіх розділах роботи використовувалися методи формальної й змістовної логіки, зокрема методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції, аналогії та узагальнення.

В результаті проведених досліджень визначено теоретико-методологічні положення до формування системи кадрового забезпечення в публічному управлінні; проаналізовано сучасний стан забезпечення кадрової політики в Україні; визначено особливості реалізації кадрової політики на прикладі Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради»; охарактеризовано формування команди як стратегічного орієнтиру розвитку кадрової політики в публічному управлінні; запропоновано шляхи удосконалення кадрової політики в публічному управлінні.

Результати впроваджено у діяльність Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради»

### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

Кадрова політика, механізми, персонал, публічне управління

### **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

Кадровая политика, механизмы, персонал, публичное управление

### **KEYWORDS**

Personnel policy, mechanisms, personnel, public management

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ  | 8  |
| 1.1. Сутнісна характеристика управління персоналом  | 8  |
| 1.2. Особливості кадрового забезпечення в системі публічного управління   | 14 |
| 1.3. Системний підхід в методології формування кадрового резерву  | 24 |
| Висновки до розділу 1   | 24 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ   | 26 |
| 2.1. Аналіз сучасного стану забезпечення кадрової політики в Україні  | 26 |
| 2.2. Особливості реалізації кадрової політики на прикладі Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради»          | 33 |
| 2.3. Формування команди як стратегічний орієнтир розвитку кадрової політики в публічному управлінні   | 41 |
| Висновки до розділу 2   | 46 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ   | 49 |
| 3.1. Світовий досвід реалізації кадрової політики та можливості його застосування в Україні   | 49 |
| 3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом в Комунальному підприємстві «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради» | 60 |
| 3.3. Механізми удосконалення кадрової політики в публічному управлінні  | 68 |
| Висновки до розділу 3   | 74 |
| ВИСНОВКИ  | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 80 |

## ВСТУП

**Проблема, що потребує вирішення, ступінь її дослідження.** Сьогодні в Україні відбуваються зміни в ході системної модернізації різних сфер суспільного життя. Інтеграція України в європейський та міжнародний простір вимагає створення нових прогресивних механізмів. Активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень управлінських ланок у сфері обміну інформацією, заохочення ініціативності, вивчення досвіду європейських країн дають можливість сформувати нове бачення системи забезпечення ефективності управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом в рамках нового підходу до управління дає великі переваги організаціям, функціонуючим в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні такого обмеженого ресурсу як персонал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про широку увагу до досліджуваної проблематики. Дослідження з приводу розвитку кадрової політики в публічному управлінні вже неодноразово ставали об'єктом дослідження науковців. Даному питанню присвячено наукові праці українських та зарубіжних вчених, серед яких як Н. Афанасьєв, В. Василенко, В. Герасимчук, Л. Довгань, П. Друкер, М. Заєць, Ф. Зинов'єв, О. Кендюхов, К. Ковальська, А. Маслоу, Л. Михайлова, В. Нижник та інші.

Слід зазначити, що сучасний розвиток нашої країни є дуже інтенсивним, що обґрунтовує новий спектр для досліджень, а, особливо, у сфері розвитку кадрової політики в публічному управлінні.

**Актуальність обраної теми.** Досвід розвинених та успішних країн доводить значну роль професійних кадрів в умовах запровадження змін та нововведень. Саме кваліфікація персоналу та здатність до швидкого опанування знань і формування вмінь значною мірою впливають на отримання якісних результатів в діяльності. Формування та розвиток високої

кваліфікації можливо досягти за умови системної, комплексної і дієвої кадрової політики.

Серед недостатньо освітлених напрямів кадрової роботи залишаються нові підходи до формування персоналу в публічному управлінні, особливо методів і засобів вивчення особистості при підборі і розстановці кадрів, не систематизований в повній мірі досвід оцінки та просування персоналу.

Все це зумовлює потребу в проведенні додаткових теоретико-прикладних досліджень в області кадрового забезпечення та управління персоналом, в пошуку нових прогресивних технологій кадрової роботи в публічному управлінні.

**Мета і завдання досліджень.** Метою дипломної роботи є створення механізмів удосконалення кадрової політики в публічному управлінні.

В рамках зазначеної мети поставлено наступні завдання:

- визначити теоретико-методологічні положення до формування системи кадрового забезпечення в публічному управлінні;
- проаналізувати сучасний стан забезпечення кадрової політики в Україні;
- визначити особливості реалізації кадрової політики на прикладі Комунального закладу «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради»;
- охарактеризувати формування команди як стратегічного орієнтиру розвитку кадрової політики в публічному управлінні;
- запропонувати шляхи удосконалення кадрової політики в публічному управлінні.

Об'єкт дослідження – це процес здійснення кадрової політики в публічному управлінні в Україні.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів удосконалення механізмів забезпечення ефективного управління персоналом.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації дозволять ефективно розвивати кадровий потенціал публічної організації з підвищенням якості надання послуг та результативності праці.

**Методи наукових досліджень.** Використання формально-логічного методу дозволило визначити та уточнити окремі поняття та категорії і тим самим впорядкувати понятійно-категоріальний апарат. Порівняльний метод використовувався у дослідженні розвитку кадрової політики в різних країнах, а також при розгляді питань дії окремих нормативно-правових актів. У всіх розділах роботи використовувалися методи формальної й змістовної логіки, зокрема методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції, аналогії та узагальнення.

**Апробація результатів роботи на підприємстві.** Результати досліджень апробовано в діяльності Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради».



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

### **1.1. Сутнісна характеристика управління персоналом**

Персонал, або кадри представляє основний штатний склад робітників організації (за винятком керівництва), що виконують різноманітні виробничо-господарські функції. Він характеризується передусім чисельністю, структурою, розглядуваними як в статиці, так і в динаміці, професійною придатністю, компетентністю. Процеси управління мають місце там, де здійснюється спільна діяльність людей для досягнення певних результатів [2,с,67].

Постійні зміни економічної та політичної систем в нашій країні одночасно несуть у собі як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особистості, вносять фактор невизначеності в життя практично кожної людини.

Метою і результатом управлінської праці є координація спільних зусиль колективу, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів. Предмет управлінської праці становлять відносини управління. Особливість управлінської праці полягає в тому, що процес управління повинен відповідати на питання: ким керувати, а не чимось. У цьому зв'язку, продуктом управлінської праці виступають управлінські послуги. При цьому, інформаційне забезпечення служить основою виникнення послуг. Управлінські послуги, що складають основу економічної підготовки виробництва, характерні для всієї виробничо-господарської діяльності. Склад управлінських послуг безпосередньо визначається змістом спеціальних функцій управління [18]. Управлінські послуги проявляються у формі різноманітних етапів прийняття рішень.

Управління організацією праці набуває особливого значення в контексті прийняття ефективних управлінських рішень у сфері праці. Рівень організації праці повинен виступати в якості однієї з основних позицій, по яких атестуються робочі місця. Найважливіша умова встановлення високого рівня організації праці - її проектування та моделювання.

Основними напрямками управління працею в організації є:

- перебудова менеджменту на основі якісно нових інноваційних принципів;
- управління організацією праці як основи підвищення конкурентоспроможності;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Стратегія управління працею повинна припускати розробку нових підходів до пріоритету цінностей організації. Людський капітал виступає як головний елемент активів [36]. Для ефективних організацій характерна нерозривність стратегій управління персоналом та людськими ресурсами, спрямована на інтеграцію особистих інтересів і цілей працівників у загальні цілі, точніше – на консолідацію інтересів працівників і підпорядкування їх загальним цілям організації. Все зростаюча роль відводиться визначенню результатів діяльності працівників, її оцінці. В умовах невизначеності зовнішнього середовища, поточна оцінка ділових якостей і кінцевих результатів роботи управлінських кадрів складає суть їх безперервної атестації.

Розвиток інноваційних процесів в Україні пов'язаний з усвідомленням того факту, що конкурентоспроможність персоналу – основний фактор науково-технічних нововведень, вирішальна умова виживання і розвитку організацій. Система управління персоналом повинна розглядатися як одна з головних підсистем у системі управління підприємством, що передбачає необхідність ув'язування цілей системи управління персоналом з цілями

функціонування і розвитку організації і з потребами працівників організації [52].

Ефективність роботи персоналу багато в чому визначається тим, наскільки цілі кожного працівника адекватні цілям організації. Успіх компаній, проводячих операції на світовому ринку, все більшою мірою визначається тим, чи вдалося їм створити ефективну систему управління персоналом, ліквідувати тертя у відносинах між співробітниками (керівниками і підлеглими) різних національностей, з різними культурними традиціями.

Управління персоналом в будь-якій організації настільки ефективне, наскільки її співробітники вміло і повно використовують свій трудовий потенціал, свої розумові, фізичні і підприємницькі здібності у здійсненні головних економічних та організаційних цілей. Як і будь-які інші інвестиції, інвестиції в розвиток менеджменту персоналу вимагають постійної оцінки того, як витрати на розвиток персоналу вплинули або вплинуть у майбутньому на підвищення ефективності організації. При цьому, в сучасному високо конкурентному середовищі необхідно нарощувати і розвивати трудовий потенціал, щоб успішно реалізувати бізнес-стратегію і забезпечити високу конкурентоспроможність організації[28].

Мотивація включає в себе внутрішній стан людини, званий потребою, і щось поза ним, що визначається як стимул або завдання. Поведінка людини визначається потребою, яка домінує в даний момент часу. З психологічної точки зору потребами називаються фізіологічні або психологічні відчуття нестачі будь-чого.

Оскільки у кожної людини є потреби, то вони пробуджують у ній спрямованість задовольнити їх [41].

Спонування – це стан нестачі будь-чого, що має певну спрямованість. Воно є поведінковим проявом потреби і сконцентроване на досягненні мети, тобто задоволенні потреби. Психологи відзначають, що прагнення (спонування) задовольнити потребу служить мотивом до дії.

На основі потреб можна виділити наступні групи мотивів праці:

- мотиви змістовності праці;
- мотиви її суспільної корисності;
- статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням плідності трудової діяльності;
- мотиви одержання матеріальних благ;
- мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність.

Слід зазначити, що часто мотив виражає не одну, а відразу кілька потреб. Наприклад, мотив отримання матеріальних благ ґрунтується на потребі в повазі і суспільному визнанні, на потребі в безпеці і захищеності (наприклад, людина з високими доходами може забезпечити собі нормальне життя після виходу на пенсію або при отриманні травми, яка не дозволить працювати далі) і, нарешті, на фізіологічній потребі, яка вимагає задоволення найелементарніших людських потреб.

Ще однією особливістю мотивів праці є їх спрямованість «на інших» і «на себе», тобто «Що працівник віддає суспільству?» і «Що отримує натомість?». Причому, чим глибше розрив між цими поняттями, тим менше значення мають для працівника такі трудові мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити своєю працею користь не тільки собі, а оточуючим. Це найбільш явно простежується, якщо існуючий рівень оплати праці працівника виявляється значно нижче вартості необхідних йому продуктів [13].

Рішення завдання ефективного управління персоналом, насамперед, зводиться до удосконалення навичок працівників і до пошуку найкращих способів спонукання працівників до результативної роботи. Враховуючи ці фактори, можна зробити наступну градацію потенційних співробітників підприємства:

- компетентні та мотивовані;
- мотивовані, але недостатньо компетентні;
- компетентні, але недостатньо мотивовані;

- недостатньо компетентні і недостатньо мотивовані.

Важливо визначити ставлення до кожної групи претендентів на роботу та інших працівників підприємства і правильно розставити пріоритети при наборі персоналу і розстановці наявних кадрів. Очевидно, що будь-який менеджер хотів би працювати з компетентними і мотивованими співробітниками, але, як правило, виявляється, що серед претендентів на роботу на підприємстві немає достатньої кількості таких фахівців [11].

Головним завданням керівників та менеджерів з персоналу є орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства.

Облік факторів мотивації співробітників з позиції персоналу повинен бути покладений в основу розробки ефективної системи стимулювання праці. У сучасних умовах широкої автоматизації та інформатизації виробництва, підвищення рівня освіти, професійної підготовки персоналу та соціальних очікувань співробітників значення оцінки і мотивації в управлінні персоналом ще більше зросло, і, відповідно, ускладнився і зміст цього роду управлінської діяльності.

По суті, під впливом вищевказаних теорій, багато в чому підтверджених практикою, з 60-70-х років змістовна робота з персоналом перетворюється з епізодичних заходів у постійний процес, здійснюваний професіоналами - менеджерами з персоналу [38].

У сучасній науці про управління мотивації відводиться провідна роль. Існує цілий ряд різних теорій і моделей мотивації, які, часом, суперечать одна одній.

Природно, що кожен дослідник знаходив свій власний підхід до проблеми мотивації. Керівникам підприємств не варто шукати в цих роботах готових рецептів мотивування персоналу, але, засвоївши для себе їх основні положення, необхідно створити для себе свою систему мотивації персоналу, що базується на принципі запропонованого проф. В. К. Збарським ситуаційного підходу. Сутність його полягає в тому, що потрібно знати сильні і слабкі сторони кожної теорії і в конкретно сформованій ситуації

використовувати позитивні елементи тієї з них, які швидше призведуть до реалізації цілей. Інакше кажучи, на кожному підприємстві повинна бути своя специфічна програма, в якій би враховувалися всі особливості його виробничо-господарської діяльності [52].

Сьогодні переважає позиція, що саме персонал підприємства є одним з головних ресурсів, що приводить до конкурентної переваги і реалізує стратегії розвитку бізнесу. У зв'язку з цим, виділяють наступні функції в управлінні персоналом:

- планування персоналу;
- підбір та відбір персоналу;
- адаптація, навчання і розвиток;
- оцінка та атестація;
- мотивація персоналу і стимулювання праці.

Справжнє реформування підприємств можливе тільки у визнанні того, що в умовах переходу до ринкової економіки персонал підприємства, який має доступ до інформації і наділений високою культурою, розглядається не як один з економічних чинників, а є ключовим ресурсом, ефективне використання якого стає центральним завданням менеджменту.

Всі методи мотивації можна згрупувати в чотири стимулюючі види:

- економічні;
- управління по цілях;
- збагачення праці;
- система участі.

1. Економічні стимули – це зарплата у всіх її різновидах, включаючи контрактну, премії, пільги, страховки, безпроцентні кредити і т.п. Успішність їхнього впливу визначається тим, наскільки колектив розуміє принципи системи, визнає їх справедливими, якою мірою дотримується обов'язковість заохочення і невідворотність покарання.

2. Управління по цілях передбачає встановлення для особистості групи ланцюга цілей, сприяючих рішенню головного завдання підприємства

(досягнення певних кількісних або якісних рівнів, підвищення кваліфікації персоналу тощо). Досягнення кожної мети автоматично означає підвищення рівня зарплати або іншу форму заохочення.

3. Збагачення праці, ставлячись, в принципі, до неекономічних методів, означає надання людям більш змістовної, перспективної роботи, значної самостійності у визначенні режиму праці та використанні ресурсів. Важливу роль тут відіграє і зростання соціального статусу.

4. Система участі в даний час існує в різноманітних формах: від широкого залучення колективу до прийняття рішень з найважливіших проблем виробництва і управління, особливо характерного для Японії, до співучасті у власності шляхом придбання акцій власного підприємства на пільгових умовах.

## **1.2. Особливості кадрового забезпечення в системі публічного управління**

Розвиток демократичних засад та впровадження підходів концепцій «належного врядування» в системі державного управління призвели до перегляду ролі та функції державних службовців, зміни філософських позицій у виконанні професійних обов'язків. В сучасному світі значно зросла вимога до персоналу в системі публічного управління, перед державними службовцями постають нові завдання та відповідно до цього критерії оцінки їх праці. Розвиток персоналу на публічній службі, складовими якого є навчання, запровадження нових форм і технологій управління кадрами, підвищення кваліфікації державних службовців стають одними із пріоритетних напрямів у модернізації системи публічного управління в Україні.

Праця управлінського персоналу є більш широким поняттям, ніж управлінська праця, так як управлінський персонал, окрім власне управлінської праці, здійснює і інші види розумової праці. Існують різні

підходи до виділення категорій управлінського персоналу, систематизація яких показана в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Категорії управлінського персоналу, які виділяються різними дослідниками

| № з/п | Область діяльності                         | Категорії управлінського персоналу                       | Дослідники   |
|-------|--|--|--|
| 1     | Менеджмент                                 | Керівники (менеджери)                                    | М. Альберт, Дж. Вудворд, Л. Гьюлік, В. Грейкюнас, Дж.К., Лафта, Х. Мінцберг, Д. Макгрегор, Т. Махоні, М.Х Мескон, Дж. Одіорне, Ф.У. Тейлор, П. Фрост, Ф. Хедоурі |
|       |  | Керівники (менеджери)                                    | А.В. Беляев, Ю.В. Васильєв, А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухін, В.І. Парахіна, Л.І. Ушвицкий   |
| 2     | Кадровий менеджмент, управління персоналом | Керівники (менеджери)                                    | Б.И. Беккер, Г. Десслер, Ю. Пасс, Л. Стаут, Д. Ульріх, М.А. Хьюзлід, М. Хільб  |
|       |  | Керівники (менеджери)                                    | М.А. Винокуров, В.В. Гончаров, Н.А. Горєлов, В.М. Цветаєв, В.І. Шкатулла   |
|       |  | Керівники та спеціалісти                                 | А.П. Єгоршин, В.П. Пугачьов  |
|       |  | Керівники, фахівці, інші службовці (технічні виконавці)  | В.Р. Веснін, В.А. Дятлов, А.Я. Кібанов, В.В. Травін  |
| 3     | Економіка праці                            | Керівники, фахівці, інші службовці (технічні виконавці). | И.М. Алієв, Л.П. Владімірова, Н.А. Горєлов, Ю.П. Кокін, Ю.М. Остапенко, А.И. Рофе, П.Е. Шлендер  |
| 4     | Організація, нормування і оплата праці     | Керівники, фахівці, інші службовці (технічні виконавці)  | Б.В. Бичін, С.В. Малінін, Ю.В. Одегов І.Б. Омельченко, Е.В. Шубенкова  |
|       |  | Керівники, фахівці, технічні виконавці                   | Б.М. Генкін, А.С. Головачов  |



Саме у керівників висока частка розумової праці, і їх діяльність спрямована на прийняття управлінських рішень, тому дану категорію необхідно розглядати в якості управлінського персоналу.

На нашу думку, слід погодитися з дослідниками, які характеризують працю управлінського персоналу як розумовий, творчий, різноманітний і нестабільний процес [23].

На основі огляду підходів різних авторів до визначення сутності поняття «праця управлінського персоналу» слід зробити висновок, що вона являє собою оперативний і стратегічний вплив працівників управління на діяльність підприємства з використанням інформаційних і комунікаційних систем, спрямований на раціональне використання ресурсів підприємства, і маючий творчий, різноманітний і нестабільний характер.

Завдяки застосуванню і розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у трудовій діяльності керівників з'являється ряд можливостей, таких, як підвищення ефективності технологій ділових процесів, дистанційне виконання певної частини роботи, паралельне виконання багатьох процесів і скорочення їх тривалості. Таким чином, організації, де більшою мірою використовуються інформаційні технології та телекомунікаційні системи, отримують можливість прийняття більш якісних рішень і володіють конкурентною перевагою.

В управлінні персоналом нормування сприяє підвищенню ефективності праці, впровадженню інновацій і виступає як засіб науково-технічного прогресу.

Нормування праці є не тільки вимірювальним інструментом, на основі якого можна визначити чисельність працівників, а й засобом оцінки результатів трудової діяльності, основою стимулювання праці.

Розширення сфери нормування праці, що забезпечує вимір і оцінку трудового внеску кожного працівника управління, дозволить визначати трудомісткість робіт і завдань, встановлювати оптимальне навантаження працівників, підвищувати ефективність їх праці і пов'язати його оплату з

кінцевими результатами роботи. Встановлення раціональних норм і прийняття більш якісних управлінських рішень в першу чергу пов'язане з розширенням можливості використання інформаційних технологій та впровадженням партисипативного управління в діяльність організації, що дозволить ефективніше використовувати управлінський персонал.

В результаті дослідження було виявлено ряд проблем в галузі нормування праці управлінського персоналу (табл. 1.2).

В даний час відзначається невідповідність застарілої нормативної та науково-методичної бази, яка сформувалася до 1990 р, використовуваної для розрахунку норм до умов сучасного виробництва. В останні роки спостерігається негативна тенденція зміни кадрової структури, характерна для багатьох підприємств України. На тлі скорочення загальної чисельності персоналу на підприємствах змінюються норми керованості і співвідношень у бік зменшення числа фахівців, технічних виконавців і робітників, що припадають на одного керівника.

Перехід до ринкової економіки супроводжувався відмовою від директивного методу управління нормуванням праці. Робота в даній області стала прерогативою підприємств. До теперішнього часу тільки в деяких галузях економіки приділяється увага питанням нормування праці.

Значні втрати робочого часу виникають через малий досвід і низьку кваліфікацію керівників, порушення трудової дисципліни в апараті управління, неефективну організаторську роботу, використання сучасних технологій в неповній мірі, недостатню кількість засобів оргтехніки, зайву складність в оформленні документації, брак часу на ретельну підготовку прийнятих рішень [33].

Крім того, є певні недоліки в організації структури управління. Нераціонально розподілені функції в апараті управління. Недостатньо чітко визначено право прийняття рішень між окремими працівниками управління. Спостерігається відсутність прогресивної системи нормування.

Таблиця 1.2

## Основні проблеми в галузі нормування праці

| Проблеми  | Причини   |
|---|---|
| <p>Застарівання нормативної та науково-методичної бази</p> <p>Відмова від систематичного нормування на більшості підприємств</p> <p>Відсутність комплексної системи методів і показників нормування управлінських робіт</p> <p>Суб'єктивність у встановленні окремих видів норм</p> <p>Виконання окремими категоріями управлінського персоналу невластивих їм функцій</p> <p>Висока напруженість роботи управлінського персоналу</p> <p>Нераціональне використання робочого часу управлінського персоналу</p> <p>Недосконалість структури управління, в тому числі</p> <p>Відсутність прогресивної системи нормування</p> | <p>Складність і різнобічність управлінської праці</p> <p>Неможливість точно виміряти витрати праці в частині, пов'язаній з виробленням рішень, аналізом і прийняттям управлінських рішень</p> <p>Збільшення обсягу прийнятих управлінських рішень</p> <p>Висока динамічність зовнішнього середовища, що вимагає постійних змін у структурі управління, а отже, і в структурі функцій з управління</p> <p>Швидкий розвиток засобів автоматизації, що змінюють трудомісткість виконуваних операцій, робіт і функцій</p> <p>Слабке використання передового досвіду зарубіжних країн у питаннях нормування управлінської праці</p> <p>Збільшення обсягів інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень</p> <p>Недостатнє оснащення робочих місць управлінського персоналу необхідною оргтехнікою.</p> <p>Нераціональний розподіл обсягу отриманої і переданої інформації</p> <p>Слабка адаптивність інформаційних технологій, що забезпечують відповідність процесів управління постійно мінливих зовнішніх і внутрішніх умов</p> <p>Неорганізованість праці управлінського персоналу</p> <p>Недостатній досвід і кваліфікація керівників</p> |

На ряді підприємств утруднене впровадження та використання сучасних комп'ютерних технологій, що дозволяють не тільки скоротити норми часу на виконувани роботи, але і найбільш повно використовувати творчий потенціал працівників.

Дослідники по-різному визначали фактори, що впливають на нормування праці управлінського персоналу. Так, деякі виділяють наступні групи факторів, що впливають на нормування праці управлінського персоналу: масштаб виробництва, обсяг зовнішніх зв'язків, виробничо-технічні і господарські особливості кожного підприємства, організаційно-технічні умови. О.А. Денейко відзначає організаційні, економічні, правові, соціальні, психологічні, фізіологічні, технічні фактори. З точки зору М.Є. Кириченко, на нормування праці управлінського персоналу впливають рівень організації та механізації управлінської праці, психофізіологічні та санітарно-гігієнічні умови праці.

Діяльність управлінського персоналу змушує акцентувати увагу на факторах, що впливають на нормування його праці з різних позицій. Виділено фактори, що впливають на об'єкт нормування праці:

- внутрішні - організаційні, інноваційні, інформаційно-комунікаційні, структурно-галузеві, техніко-технологічні, стан нормативної бази;
- зовнішні - правові та інституційні.

Визначені фактори, що впливають на результати праці управлінського персоналу:

- виконувани управлінські функції;
- навантаження управлінського персоналу;
- рівень управління;
- професійно-кваліфікаційний рівень управлінського персоналу.

Позначені фактори, що впливають на працівників, що здійснюють нормування праці:

- особистісні;
- організаційно-технічні;

- професійно-кваліфікаційні.

Розглянувши характер праці управлінського персоналу, встановивши його місце у виробничих відносинах, ми вважаємо, що праця управлінського персоналу в сучасних умовах носить, крім того, підприємницький, інноваційний та інформаційно-комунікаційний характер.

Праця працівника носить творчий характер, припускає наявність різнобічних знань, схильність особистості до аналітичної діяльності та вміння концентруватися в певні етапи на конкретних проблемах. Зазначені обставини висувають високі вимоги до кваліфікації сучасних управлінців: вони повинні володіти науково-технічним та економіко-психологічним потенціалом, якостями вченого-дослідника, умінням створювати творчі колективи, займатися пошуком і поширенням інновацій, бути кваліфікованими менеджерами, здатними оцінити ефективність нововведень і управління інноваціями.

### **1.3. Системний підхід в методології формування кадрового резерву**

Кадровий резерв формується зі спеціально відібраних співробітників організації для подальшого просування (найчастіше вертикальне, рідше – горизонтальна ротація).

Є наступні моделі формування кадрового резерву, а саме:

- прогноз передбачуваних змін в організаційно-штатній структурі із формуванням резерву згідно потреби в заміщенні вакантної посади на певний проміжок часу, найчастіше 1-3 роки.

- визначення переліку ключових посад в організації із формуванням резерву для всіх управлінських посад незалежно фактору планування заміни співробітників. Вибір варіанта здійснюють з орієнтацією на пріоритетні завдання, а також фінансовий та часовий ресурс.

Слід виділити кілька типів кадрового резерву:

1) В залежності від виду діяльності виділяють:

- резерв розвитку – фахівці та керівники, що готуються до роботи в рамках нового напрямку (диверсифікація виробництва, розробка нових товарів, послуг). Є два напрямки кар'єри – професійна або керівна;

- резерв функціонування – фахівці та керівники, яким слід гарантувати забезпечення ефективного функціонування організації. Напрямок – керівна кар'єра.

2. Кадровий резерв поділяють на внутрішній та зовнішній:

Внутрішній резерв кадрів включає робітників організації та поділяється на:

- резерв управлінців (вертикальне, кар'єрне розташування) – формування із працівників, які здатні до вертикального просування в кар'єрі в організації;

- резерв оперативної групи – формування із працівників, які здатні в найближчий час зайняти керівну позицію;

- резерв стратегічної групи – формування із працівників, які потенційно спроможні до виконання керівних функцій;

- резерв ключових спеціалістів (горизонтальне проектування) – формування із працівників, що здатні проявити високий професіоналізм та унікальні знання, здатні до наставництва та ефективного просування горизонтально.

До зовнішнього кадрового резерву слід віднести випускників профільних навчальних закладів, які успішно пройшли практику в організаціях, кандидатів, які не прийшли за певних обставин на роботу в організацію на момент проведення переговорного процесу, враховується і база кандидатів, яка отримана в результаті моніторингу досягнень ключових спеціалістів в галузі.

Джерелом кадрового резерву на управлінські посади можуть бути позиції:

- керівників апаратів, дочірніх підприємств (установ);
- головних і провідних спеціалістів;

- фахівців, які мають необхідну освіту та позитивно зарекомендували себе у схожій діяльності;

- молодих фахівців, які успішно пройшли стажування.

Першим рівнем резерву кадрів є всі фахівці організації, наступним рівнем є заступники керівників різного рангу. Основним резервом є управлінці різних рангів.

Програма роботи з кадровим резервом включає наступні етапи:

- аналіз потреб в кадровому забезпеченні (резерві);
- визначення списку вимог до резервіста;
- виявлення кандидатів до кадрового резерву з їх оцінкою;
- затвердження складу резерву;
- навчання резервіста;
- призначення резервіста.

Таким чином, до кадрового резерву слід відносити співробітників, які представляють собою ціннісний ресурс завдяки високому потенціалу, лояльності до організації, а також можливості у передачі досвіду, навичок та знань іншим працівникам. Кадровий резерв є «мотиваційним ядром» організації, основою її подальшого успішного розвитку.

Управління кадрами є багатограним і винятково складним процесом, який має специфічні закономірності та особливості. Знання цього процесу є необхідним керівнику і спеціалістам сучасної організації, робітнику кадрової служби з метою постійного забезпечення підвищення ефективності, якості робіт та послуг, а також продуктивності праці.

Комплексний підхід до управління кадрами вимагає забезпечення таких аспектів, як організаційно-економічні, правові, соціально-психологічні, технічні, педагогічні та інших при визначальній ролі соціально-економічних факторів[3,с.90].

Системний підхід передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і обґрунтовується в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму

управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві.

Головний елемент усієї системи управління – це кадри, які одночасно є як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники організації є одночасної об'єктом управління тому, що проявляють продуктивну силу, як головну складову будь-якого процесу. Кадри – це, в першу чергу, люди, які характеризуються складним комплексом властивостей та якостей, серед яких соціально-психологічні грають найбільшу роль. Спроможність кадрів одночасно бути і суб'єктом і об'єктом управління обґрунтовує головну специфічну особливість управління кадровими ресурсами.

Управління кадрами є процесом, який проявляється у плануванні, доборі, підготовці, оцінці і безупинному утворенні кадрів, що спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності і, в остаточному підсумку, поліпшення якості життя. Предмет управління кадрами – це науково-практичний напрям, що проявляється у вивченні відношень працівників у процесі діяльності з погляду найбільше повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування існуючої системи. Основна мета управління кадрами проявляється у сполученні ефективних методів навчання персоналу, підвищенні кваліфікації і трудової мотивації для розвитку працівників і стимулюванні їх до виконання роботи більш високого рівня.

Планування та організація розвитку персоналу, а також контроль за цим процесом слід розглядати як опорну підсистему стратегічного управління організації, засіб досягнення її перспективної мети та оперативних цілей через формування висококваліфікованого, освіченого, а отже конкурентоспроможного на ринку праці виконавця чи управління.

Теорія та досвід свідчать, що управління персоналом не слід зводити до обмеженого набору функцій, що традиційно виконуються відділами кадрів у вітчизняній практиці. В організаціях, які працюють в розвинених країнах, а також на кращих вітчизняних, діють єдині служби управління людськими



ресурсами, що виконують повний комплекс функцій щодо раціональної організації трудових процесів та управління персоналом. Ці служби є підпорядкованими представнику вищого керівництва.

В таких службах важливим фактором розвитку персоналу є його мотивація та визначення факторів-мотиваторів. З метою визначення загальної поведінки працівника в роботі запропоновано класифікувати мотиватори поведінки працівника за функціональною ознакою, а конкретніше як:

- загальні регулятори;
- специфічні регулятори;
- варіативні регулятори.

Системний підхід також застосовується і у визначенні мотиваторів поведінки працівника. Так, у процесі управління персоналом поведінка працівника має кардинальні зміни під впливом технологічних процесів, факторів зовнішнього середовища, соціальних факторів тощо.

Управління персоналом слід визначати як один із головних ресурсів управлінської діяльності, тому що ефективність його організації впливає в значній мірі на ефективність всієї діяльності.

Основний зміст управління персоналом проявляється у забезпеченні відпрацювання та реалізації чіткої політики відбору, підбору та розміщення необхідного людського ресурсу, підвищенні виробничої та творчої віддачі, активності персоналу, у раціональному використанні персоналу та безперервному його навчанні та підвищенні кваліфікаційного рівня.

### **Висновки до розділу 1:**

1. Визначено сутнісну характеристику управління персоналом. Зокрема, завдяки проведенню дослідження категоріального апарату теми роботи, аргументовано, що метою і результатом управлінської праці є координація спільних зусиль колективу, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів. Предмет управлінської праці становлять відносини

управління. Особливість управлінської праці полягає в тому, що процес управління повинен відповідати на питання: ким керувати, а не чим керувати. У цьому зв'язку, продуктом управлінської праці виступають управлінські послуги та ефективність їх надання. Крім цього, визначено, що головними функціями в управлінні персоналом є планування персоналу; підбір та відбір персоналу; адаптація, навчання і розвиток; оцінка та атестація; мотивація персоналу і стимулювання праці.

2. Охарактеризовано особливості кадрового забезпечення в системі публічного управління. На основі огляду підходів різних авторів до визначення сутності поняття «праця управлінського персоналу» зроблено припущення, що вона являє собою оперативний і стратегічний вплив працівників управління на діяльність організації з використанням інформаційних і комунікаційних систем, спрямований на раціональне використання ресурсів організації, і маючий творчий, різноманітний і нестабільний характер. В результаті дослідження було виявлено ряд проблем в галузі нормування праці управлінського персоналу. Крім того, є певні недоліки в організації структури управління.

3. Досліджено системний підхід в методології формування кадрового резерву. Визначено, що системний підхід передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і обґрунтовується в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами. Системний підхід також застосовується і у визначенні мотиваторів поведінки працівника. Так, у процесі управління персоналом поведінка працівника має кардинальні зміни під впливом технологічних процесів, факторів зовнішнього середовища, соціальних факторів тощо. Управління персоналом слід визначати як один із головних ресурсів управлінської діяльності, тому що ефективність його організації впливає в значній мірі на ефективність всієї діяльності.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ**

### **2.1. Аналіз сучасного стану забезпечення кадрової політики в Україні**

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику, що представляє собою комплекс основоположних принципів, які реалізуються кадровою службою як стратегічна лінія поведінки в роботі з персоналом. Від кваліфікації працівників, їх професійної підготовки, ділових якостей, бажання і задоволення працею значною мірою залежить ефективність функціонування підприємства [28].

Кадрова політика є складовою частиною управлінської діяльності та виробничої політики організації. Її основна мета ґрунтується на створенні згуртованої, відповідальної, високорозвиненої і високопродуктивної робочої сили [15].

Кадрова політика повинна забезпечувати не тільки сприятливі умови праці, але й можливості просування по службі та необхідний ступінь впевненості в завтрашньому дні. Таким чином, основне завдання кадрової політики організації проявляється у забезпеченні врахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу у повсякденній кадровій роботі. Таким чином, в рамках кадрової політики підприємство реалізує не лише управління персоналом з метою досягнення своїх цілей, а й здійснює мотивацію і стимулювання персоналу з метою спонукання його до високоефективної праці.

На основі аналізу літератури були згруповані наявні точки зору на цю проблему і виділені три різні підходи до визначення кадрової політики у сфері управління організацією (табл. 2.1).

Більшість керівників досі розглядають кадрову політику тільки як підбір, розстановку й просування кадрів, зайнятих виконанням управлінських функцій на різних рівнях управління. Нам же видається, що кадрова політика

повинна давати можливість пов'язати управлінські дії всіх зацікавлених груп при проведенні ефективної технічної та економічної політики.

Таблиця 2.1

## Підходи до визначення кадрової політики

| Найменування методу          | Підходи і зміст кадрової політики   |
|------------------------------|---|
| 1. Адміністративний          | 1.1. Підбір і розстановка кадрів. «Всіх працівників, зайнятих в системі, управління», тобто керівників, фахівців і технічного персоналу.<br>1.2. Формування кадрового резерву<br>1.3. Розробка програм та навчання персоналу<br>1.4. Впровадження результатів наукових досліджень     |
| 2. Організаційно-економічний | 2.1. Удосконалення мотивації трудової діяльності.<br>2.2. Координування політики оплати праці, підбір, розстановка і використання керівників, фахівців і робітників, тобто охоплює всіх без винятку працівників, зайнятих на промислових підприємствах, з організацією робочих місць. |
| 3. Соціально-економічний     | 3.1. Процес соціального управління виробничим колективом з його професійними групами для вирішення поставлених перед ним завдань.   |

В роботі з кадрами настає новий період, що характеризується зростанням уваги до особистості працівника, пошуком нових стимулів до високопродуктивної праці [55].

Основними напрямками удосконалення кадрової політики на сучасному етапі висуваються адміністративні та економічні методи, соціальні відносини і гарантії, які, в свою чергу, складаються з різноманітних підходів.

Найважливішою складовою частиною кадрової політики стає скоординована система оплати праці та винагороди за результати праці, її

відповідність вимогам регіонального ринку. Як показують дослідження, обґрунтованого взаємозв'язку між якістю праці працівників та її оплатою, соціальними стимулами і гарантіями немає. Відсутність на підприємствах сучасних методик по оцінці праці, формальний і зрівняльний підходи призводять до відомих негативних наслідків. Вирішення цієї проблеми – встановлення відносної справедливості у виплаті заробітної плати за виконану роботу. Тільки такий підхід спонукає працівника до більш ефективної праці.

Кадрова політика повинна бути націлена на підвищення ефективності роботи персоналу, тобто проводити такі заходи, які дозволять з більшою ефективністю використовувати трудові ресурси.

Етапи кадрової політики проводять на всіх рівнях управління з персоналу (кадрові служби). Вони стають самостійною ланкою системи управління і, спільно з іншими службами підприємства, відповідають за досягнення економічних, виробничих і соціальних цілей підприємства.

Таким чином, основними принципами формування кадрової політики повинні бути:

1. Підпорядкованість кадрової політики станам і завданням стратегічного розвитку підприємства, виходячи з економічної ефективності управлінських рішень.

2. Баланс економічних і соціальних аспектів кадрової політики.

3. Забезпеченість максимально можливими соціальними гарантіями з урахуванням розвитку завдань організації.

4. Узгодженість кадрової політики з регіональним ринком праці: за кваліфікацією працівників, за рівнем оплати праці різних категорій, умовами праці, темпами розвитку організації і наявності трудових ресурсів та ін.

5. Узгодженість рішень адміністрації з питань кадрової політики з трудовим колективом (профспілкою) за умови дотримання чинного законодавства.

У ринкових умовах засобом вирішення економічних проблем в галузі економіки є формування кадрової політики за принципом «як має бути» на основі оцінки стратегічних альтернатив розвитку виробництва, а також оцінки та вибору способів перетворень підприємств та їх систем управління.

З метою поглибленого дослідження мотиваційних аспектів у діяльності персоналу була проведена оцінка важливості мотивуючих трудову поведінку факторів. Ранжування запропонованих мотивуючих факторів за ступенем важливості для різних категорій опитаних представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Важливість мотивуючих факторів

| Керівник вищого рівня                     | Керівник середнього рівня                               | Керівник нижнього рівня                     |
|---|---|---|
| 1. Величина заробітку                     | 1. Гарантія у збереженні заробітної плати               | 1. Величина заробітку                       |
| 2. Самостійне прийняття рішень            | 2. Величина заробітку                                   | 2. Гарантія у збереженні заробітної плати   |
| 3. Успіх організації, де працюєш          | 3. Успіх організації, де працюєш                        | 3. Гарні відносини в колективі              |
| 4. Авторитет та визнання                  | 4. Гарні відносини в колективі                          | 4. Успіх організації, де працюєш            |
| 5. Гарантія у збереженні заробітної плати | 5. Самостійне прийняття рішень                          | 5. Авторитет та визнання                    |
| 6. Гарні відносини в колективі            | 6. Авторитет та визнання                                | 6. Самостійне прийняття рішень              |
| 7. Справедливість отриманні винагороди    | 7. Врахування позиції при прийнятті рішення             | 7. Можливість творчого прояву               |
| 8. Кар'єрне зростання                     | 8. Справедливість отриманні винагороди                  | 8. Справедливість в отриманні винагороди    |
| 9. Комфортне робоче місце                 | 9. Кар'єрне зростання                                   | 9. Врахування позиції при прийнятті рішення |
| 10. Можливість творчого прояву            | 10. Можливість бути в курсі всіх подій, інформативність | 10. Кар'єрне зростання                      |

Розглянемо питання кадрової політики в публічному управлінні в Україні на прикладі вітчизняної системи охорони здоров'я.

Питанням кадрової політики у сфері охорони здоров'я присвячено українські та міжнародні нормативно-правові документи, серед яких слід виділити наступні:

- Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року (Резолюція Генеральної Асамблеї ООН 70/1);

- Кадри і служби охорони здоров'я. Глобальна стратегія для розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я: трудові ресурси 2016-2030 р. (резолюція ВНА 69.38);

- Рішення 851/2004/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 квітня 2004 р. про утворення Європейського центру з профілактики та контролю за захворюваннями;

- Коаліційна угода Верховної Ради України VIII скликання (розділ XVI. Реформа системи охорони здоров'я, включаючи громадську платформу 80+);

- Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» (із змінами і доповненнями);

- Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я»;

- Наказ МОЗ України від 28.10.2002 р. № 385 «Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських, провізорських посад та посад»;

- Наказ МОЗ України від 29.03.2002 р. № 117 «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. Охорона здоров'я»;

- Наказ МОЗ України від 23.11.2007 р. № 742 «Про атестацію

молодших спеціалістів з медичною освітою»;

- Наказ МОЗ України від 19.12.1997 № 359 «Про подальше удосконалення атестації лікарів» та інші.

21 жовтня 2015 року Генеральною Асамблеєю ООН було прийнято Резолюцію 70/1 «Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року», що містить сімнадцять цілей в галузі сталого розвитку, у тому числі Ціль № 3: Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці [71]. Серед тринадцяти завдань з досягнення цієї Цілі є завдання 3.c, а саме: «Істотно збільшити фінансування охорони здоров'я та набір, розвиток, професійну підготовку та утримання медичних кадрів в країнах, що розвиваються, особливо в найменш розвинених країнах і малих острівних державах, що розвиваються», а також 3.d: «Нарощувати потенціал всіх країн, особливо країн, що розвиваються, в напрямку раннього попередження, зниження ризиків і регулювання національних і глобальних ризиків для здоров'я». Проблемам управління кадровими ресурсами та кадровому дефіциту працівників охорони здоров'я присвячено багато праць та визнано ВООЗ як глобальний ризик. Наразі, за даними ВООЗ, у світі не вистачає 7,2 млн. фахівців у сфері охорони здоров'я. До цього долучаються проблеми в територіальній і фаховій диспропорції. З метою подолання цієї проблеми створено було створено Глобальну стратегію для розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я: трудові ресурси 2016-2030 р. (WHO Global Strategy on Human Resources for Health 2016-2030) [67].

Жоден з вітчизняних нормативно-правових актів, що стосується кадрової політики у сфері охорони здоров'я України, не містить цілісної стратегічної програми вирішення проблем кадрового забезпечення цієї сфери, концептуальних задач та механізмів реалізації кадрової політики в сфері охорони здоров'я, хоча в них частково відображені такі важливі питання як удосконалення державних освітніх стандартів підготовки медичних кадрів задля підвищення якості підготовки фахівців, забезпечення



та управління якістю медичної допомоги, прогнозування кадрового забезпечення у відповідності до потреб охорони здоров'я з урахуванням її перетворень, а також демографічної ситуації в країні [1,13].

Сьогодні відсутні професійні стандарти фахівців охорони здоров'я, що відповідають сучасним світовим вимогам та дозволяють формувати єдиний підхід у встановленні нормативів по різних розділах медичної, психологічної, соціальної та іншим видам допомоги, а також сприяти раціональному використанню кадрового потенціалу в охороні здоров'я. Слід удосконалювати нормативно-правову базу щодо питань номенклатури спеціальностей та посад працівників у сфері охорони здоров'я, кваліфікаційні вимоги до посад і характеристики спеціальностей, виробляти ефективні механізми підвищення мотивації; систем збору й обробки вірогідної бази даних (як в регіональному, територіальному (місто-село) розрізі, так і на рівні держави, з використанням принципів єдиного медичного простору, тобто враховувати показники як державних, так і приватних медичних закладів).

Це в перспективі дозволить проводити цілісний аналіз ситуації в медичній сфері із вдосконаленням механізмів планування та прогнозування кадрових ресурсів в системі охорони здоров'я, а також відстеженням їхньої ефективності.

28 березня 2018 року постановою № 302 Кабінетом Міністрів України затверджено Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я. Документом визначено основні організаційні засади щодо безперервного процесу навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття ними вищої освіти у сфері охорони здоров'я та післядипломної освіти в інтернатурі.

Це дозволило забезпечити підтримку та покращення стандартів їх професійної діяльності згідно потреб медичної сфери, та триватиме впродовж усього періоду професійної діяльності.

Нова система безперервного професійного розвитку має забезпечити

належний контроль якості атестації фахівців охорони здоров'я та поліпшити якість медичної допомоги громадянам.

Згідно Рекомендацій Ради Європи урядам запропоновано створення сприятливих умов в податковій та юридичній системах для фінансування і керівництва неурядовими медичними організаціями, а бюджет охорони здоров'я, наскільки можливо, повинен включати статті для підтримки їхньої діяльності, що для України зараз є важко здійсненним.

Намагаючись змінити в кращий бік національну систему охорони здоров'я, слід усвідомити опору у тих, чий інтерес цей процес займає. Слід розуміти, що без реалізації процесів децентралізації, управління медичної сфери через зміну командно-адміністративної на визнану у світі суспільно-адміністративну модель управління, очікувати покращень у медицині не слід. Таким чином, дослідження сучасного стану кадрової політики висуває нові глобальні питання, які потребують вирішення у найближчій перспективі.

## **2.2. Особливості реалізації кадрової політики на прикладі Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради»**

Дослідження проведено на базі Комунального закладу «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради». Тому слід більш детально охарактеризувати досліджуване підприємство.

Заклад було відкрито у 1983 році, як Міський пологовий будинок №2. Заклад постійно перевтілювався, розширювався, створювалися нові відділення, кабінети, центри для надання висококваліфікованої допомоги сім'ям Дніпропетровщини.

В 2012 р.у зв'язку з реорганізацією медичної галузі в регіоні та в результаті реконструкції КЗ «Дніпропетровський міський пологовий будинок №2» отримав статус Комунальне підприємство «Дніпропетровський

обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради».

КП «ДОПЦ зі стаціонаром» ДОР» – заклад III рівня надання високо-спеціалізованої амбулаторної та стаціонарної акушерсько-гінекологічної та неонатологічної допомоги населенню Дніпропетровської області.

Центр розрахований на 4000 пологів на рік. З 2014 року заклад надає медичну допомогу внутрішньо переміщеним особам (жінкам та дітям) з території АР Крим та Донецької і Луганської областей. На сьогодні ця цифра складає – 7300 чоловік.

Сьогодні заклад – це осередок професіоналізму та висококваліфікованих кадрів. На базі закладу працюють центри:

- Центр «Репродуктивне здоров'я дітей та підлітків»;
- Центр допомоги жінкам із фізичними вадами розвитку;
- Регіональний методично-організаційний моніторинговий центр з впровадження медичних програм та ініціативи ВООЗ/ЮНІСЕФ «Лікарня доброзичлива до дитини» по заохоченню та підтримці грудного вигодовування. Міжнародне звання «Лікарня, доброзичлива до дитини» заклад отримав у 2001 році;
- Центр планування сім'ї обласного рівня.

Перинатальний центр є організаційно-методичним центром для ЛПЗ області з питань впровадження:

- сучасних перинатальних технологій в акушерстві та неонатології;
- гінекологічних малоінвазивних втручань;
- дитячої та підліткової гінекології.

Згідно штатного розкладу заклад налічує 602 посади, з них лікарів – 128, які працюють за 13-ма спеціальностями, 62% – лікарі вищої та першої кваліфікаційної категорії.

Середній медперсонал – 199 осіб, з них 57% мають вищу та першу кваліфікаційну категорію.

В закладі працює чотири кандидата медичних наук та три заслужених

лікаря України:

- Падалко Людмила Іванівна – кандидат медичних наук, заслужений лікар України;

- Пузій Олександр Миколайович – кандидат медичних наук, заслужений лікар України;

- Ширінкіна Наталія Костянтинівна – заслужений лікар України;

- Бондаренко Світлана Геннадіївна – кандидат медичних наук;

- Мальцева Ольга Ігорівна – кандидат медичних наук.

У 2020 році було представлено програму розвитку закладу, що включає наступні вектори:

1) Забезпечення висококваліфікованої перинатальної допомоги III рівня, а саме:

- використання високотехнологічних методів лікування акушерської, перинатальної та неонатальної патології;

- надання повного обсягу медичної допомоги передчасно народженим немовлятам незалежно від терміну гестації;

- пролонгована реабілітація новонароджених з малою вагою при народженні та іншими неонатальними патологіями;

2) Виконання повного об'єму гінекологічних діагностичних та оперативних втручань, а також допоміжних репродуктивних технологій з метою лікування безпліддя та профілактики онкопатології;

3) Забезпечення висококваліфікованої консультативної допомоги, у т.ч. пренатальної ультразвукової діагностики та генетичного консультування, консультацій суміжних спеціалістів, телемедичного консультування;

4) Психологічний супровід, консультування вагітних, подружніх пар, матерів з питань здорового способу життя, відповідального батьківства, принципів грудного вигодовування немовлят;

5) Здійснення співпраці з кафедрами вищих медичних навчальних закладів III- IV рівнів акредитації. Налагодження та підтримка міжнародної наукової співпраці та обміну досвідом;

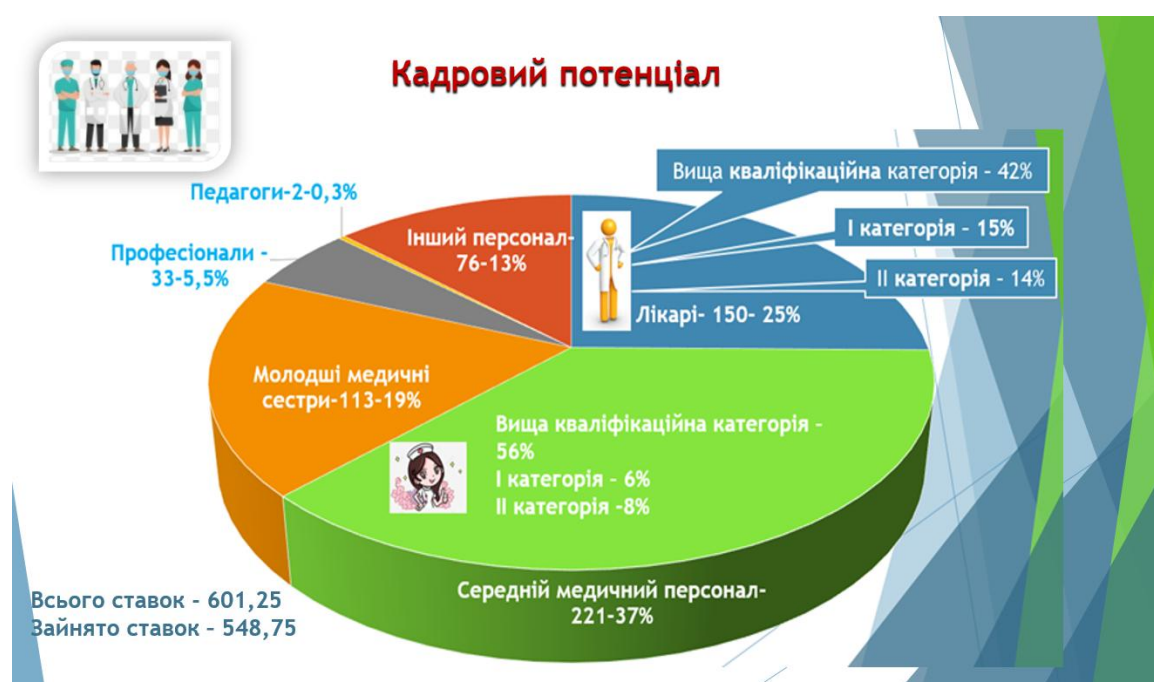
6) Навчання лікарів – інтернів;

7) Організація консультативно-методичної допомоги для лікарів області з питань репродуктивного та психологічного здоров'я, просування успішного грудного вигодовування, реанімації новонароджених;

8) Забезпечення Статутної діяльності, виконання державних і регіональних програм, участь у пілотних проєктах, методично-тренінгова робота, матеріально-технічне, фінансово-економічне, комунікативно-інформаційне, юридично-правове забезпечення;

9) Безперервне навчання медичного персоналу шляхом постійного щорічного професійного розвитку на курсах підвищення кваліфікації, участі у конференціях, он-лайн навчанні, з'їздах та конгресах.

Кадровий потенціал закладу представлено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Кадровий потенціал Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради»**

Слід зазначити основні етапи перетворення підприємства в умовах реформування системи охорони здоров'я:

- отримані ліцензії на медичну практику і право здійснення діяльності з обігу наркотичних речовин;
- укладений новий колективний договір;
- підтверджена вища акредитаційна категорія закладу;
- внесено зміни до фінансової документації;
- проведена поетапна комп'ютеризація, закупівля техніки та налаштування комп'ютерних робочих місць (закуплено 88 комп'ютерів за кошти обласного бюджету, проведена комп'ютерна мережа на суму 1 млн. 500 тис. грн), придбана і застосована в роботі електронного документообігу система MIC DORADO.
- укладено договір з НСЗУ з 1 квітня 2020 року згідно Програми Медичних Гарантій на 7 послуг на суму 77 млн. 560 тис. грн;
- співробітниками опановані принципи клінічного кодування медичних випадків в українській системі ДСГ.

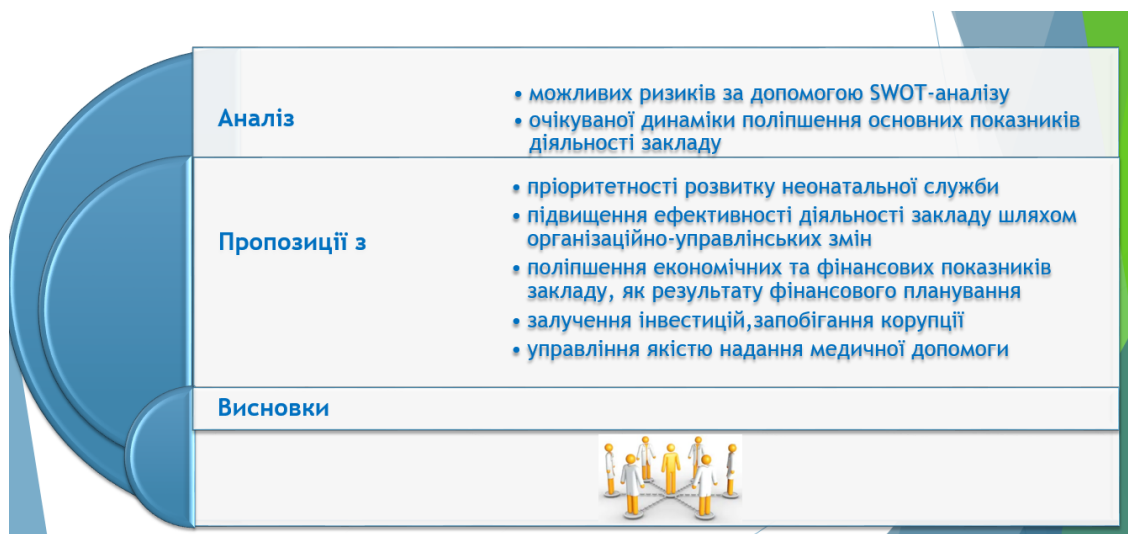
Фінансове планування закладу в нових умовах представлено на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Фінансове планування Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради» в нових умовах**

Складові майбутнього плану розвитку закладу в нових умовах

представлено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Складові майбутнього плану розвитку «Комунального підприємства Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради» в нових умовах**

В результаті стратегічного планування розвитку закладу було проведено SWOT-аналіз, за рахунок чого визначено сильні та слабкі сторони, а також перспективні можливості та загрози в діяльності (рис. 2.4 та рис. 2.5)

| 1   | S – strength Сильні сторони | 2   | W – weaknesses Слабкі сторони |
|---|-----------------------------|---|-------------------------------|
| 1.1. Висока кваліфікація персоналу  |                             | 2.1. Низька заробітна плата персоналу   |                               |
| 1.2. Висока якість надання кваліфікованої медичної допомоги забезпечується впровадженою Системою управління якістю ДСТУ ISO 9001:2018, отриманим сертифікатом СУЯ ДСТУ EN 15224:2019, а також наявністю в закладі високотехнологічного оснащення. |                             | 2.2. Недостатнє фінансування на 100% закупку ліків та виробів медичного призначення, реактивів для лабораторних досліджень, коштів на оплату патогістологічних і мікробіологічних досліджень. |                               |
| 1.3. Забезпечення “замкнутого циклу” виходження недоношених новонароджених від народження до виписки.   |                             | 2.3. Необхідні великі матеріальні затрати на закупку сучасного медобладнання, оновлення та ремонт високотехнологічного медичного та немедичного обладнання.                                   |                               |
| 1.4. Надання акушерсько-гінекологічної допомоги дітям та дівчаткам-підліткам, хлопчикам.  |                             |   |                               |
| 1.5. Сучасне інформаційно - комунікативне забезпечення закладу.   |                             |   |                               |
| 1.6. Високий рівень сервісу та лояльності пацієнтів.  |                             |   |                               |
| 1.7. Консультування пацієнтів співробітниками кафедри ДДМА ФПО “Акушерства, гінекології та перинатології”, а також суміжними спеціалістами закладу за 16 спеціальностями.   |                             |   |                               |

**Рис. 2.4. SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони) «Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради»**

| 3 O – opportunities <b>Можливості</b>   | 4 T- Threats <b>Загрози</b>  |
|---|--|
| 3.1. Після завершення реконструкції відділення постінтенсивного догляду та виходжування новонароджених можливість забезпечення “замкнутого циклу” виходжування для ВСІХ недоношених новонароджених від народження до виписки. | 4.1. Постійне зростання цін на ліки та вироби медичного призначення приводить до збільшення витрат.  |
| 3.2. Сприятливий фінансовий старт в нових умовах роботи з НСЗУ відкриває можливості економічного розвитку закладу.  | 4.2. Відсутність затверджених МОЗ України оновлених універсальних клінічних протоколів надання медичної допомоги.  |
| 3.3. Можливість заключення договорів з НСЗУ за пакетами “Медична реабілітація немовлят, які народились передчасно та/або хворими, упродовж перших трьох років життя” і “Мамографія”.  | 4.3. Збільшення кількості закладів, які надають платні послуги призводить до посилення конкуренції.  |
| 3.4. Розширення спектру платних послуг в ДЕРЖАВІ.   | 4.4. Невідповідність тарифів на послуги НСЗУ “пологи” та “хірургічні операції” затратам за пролікований випадок, не враховані коефіцієнти складності випадків для закладів III рівня. Це зменшує дохід підприємства. |
| 3.5. Вихід на нових постачальників з більш низькими цінами  |  |

**Рис. 2.5. SWOT-аналіз (можливості та загрози) Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради»**

План розвитку закладу на наступні 5 років має амбіційні цілі, серед яких слід виділити ті, що направлені на розвиток кадрового потенціалу та забезпечення ефективної кадрової політики:

- створення регіонального симуляційно-тренінгового центру первинної реанімації, стабілізації та інтенсивної терапії новонароджених з подальшим підвищенням кваліфікаційних навичок з реанімації новонароджених серед спеціалістів Дніпропетровського регіону – до 500 курсантів на рік;

- поетапне розширення відділення анестезіології та інтенсивної терапії для новонароджених до 12 ліжок з відповідним дооснащенням відділення необхідним обладнанням і штатами;

- відкриття можливості проведення допоміжних репродуктивних технологій у безплідних сімей Дніпропетровської області в Центрі планування сім'ї після придбання обладнання для генетичних та ембріологічних обстежень, що дозволить отримати сучасне високотехнологічне обладнання та створити нові робочі місця;



- запровадження сучасного менеджменту якості в стандартах ДСТУ ISO-9001:2018, ДСТУ EN 15224:2019 з використанням принципів циклу Демінга «Плануй-Роби-Перевіряй-Дій-Знову плануй», що направлено на підвищення клієнтоорієнтованості лікарів;

- впровадження різних способів мотивації персоналу (фінансових та нефінансових) та підготовка медичних кадрів шляхом безперервного професійного розвитку за рахунок підвищення заробітної плати медперсоналу (робота за принципом «плата за результат») з подальшим покращенням якості надання медичної допомоги, підвищення кваліфікації персоналу, щорічне 100% професійне навчання всіх лікарів та середнього медичного персоналу;

- розвиток інформаційних комунікаційних технологій (електронний документообіг, робота в ЕСОЗ, розвиток МІС, телемедичне консультування, підтримка сайту), що направлено на вивільнення часу медпрацівника (зменшення рівня стресу працівника за рахунок зменшення фактору дефіциту часу).

Таким чином, головним ресурсом закладу визначено кваліфікований персонал, що забезпечує надання якісної висококваліфікованої медичної допомоги, якісний сервіс, зростання лояльності пацієнтів. Збереження кадрового потенціалу та його безперервний професійний розвиток є найбільш пріоритетним напрямком діяльності підприємства.

Очікувана динаміка поліпшення діяльності підприємства полягає в реалізації можливостей зростання через:

- організаційно-управлінські зміни;
- забезпечення пріоритетності напрямків розвитку;
- фінансове планування в нових умовах;
- співпрацю з НСЗУ, МОЗ, місцевими органами влади;
- залучення інвестицій (від держави, міжнародних організацій, благодійних фондів, спонсорів);
- покращення матеріально-технічної бази, оновлення обладнання;

- збільшення власних доходів за можливості реалізації впровадження платних послуг;
- підвищення заробітної плати персоналу.

### **2.3. Формування команди як стратегічний орієнтир розвитку кадрової політики в публічному управлінні**

В сучасних організаціях персонал – найважливіша складова її успіху. Адже скільки власники не вкладали коштів у нові технології, якісну сировину, комфортні умови праці тощо, якщо немає належних працівників, то не варто говорити про ефективність організації. Завжди будуть нарікання з боку як працівників, так і клієнтів, конфлікти між посадовими особами і працівниками та ін. Дане твердження актуальне і для органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме тому в умовах формування тенденцій оптимізації структурного й функціонального складу органів публічного управління в сторону зменшення стає важливим питання введення нових, більш досконаліх форм і методів управління колективом.

На нашу думку, покращення роботи системи публічного управління тісно пов'язане з командним підходом. Командний підхід можна вважати одним із факторів організаційного розвитку, що стимулює впровадження високоефективного менеджменту. Адже команда публічних службовців дає реальну можливість покращити і спростити вирішення різноманітних проблем через оптимізацію процесу прийняття рішень і підвищення їх якості, забезпечує зростання продуктивності, доцільності та ефективності від їх реалізації.

Потенціал командної діяльності можна побачити в успішному функціонуванні системи публічного управління завдяки збільшенню інноваційних здібностей її складових шляхом створення творчої атмосфери, «множини ідей», перетворення певної групи працівників, які раніше працювали, не звертаючи уваги один на одного, у колектив однодумців й

спільників, які беруть на себе відповідальність за ефективне задоволення потреб громади і вирішення проблем.

Фактично командний підхід можна назвати першим етапом впровадження інноваційності в систему публічного управління.

Таким чином, команда в публічному управлінні – це об'єднання однодумців, які діють відповідно до спільної мети.

Основні принципи, які слід враховувати при формуванні команди в публічному управлінні, наведено нижче:

- невелика кількість членів команди. Це твердження пов'язане із теорією управління групами, адже оптимальною вважають групу, до складу якої входить від 2 до 20 осіб. В цьому випадку слід говорити про певну кількість працівників, але їх не занадто багато і управлінський процес не занадто ускладнений і неконтрольований;

- загальне завдання і його складність. Зазвичай команді вважають за потрібне долучати такий тип завдань, які звичайній групі виконавців реалізувати практично неможливо. В цій рисі якраз і полягає доцільність створення команди, адже вона може добитися таких результатів, яких –

- взаємодоповнюючі знання, вміння, навички. Разом з тим команда – це не сукупність випадкових людей, об'єднаних безсистемно і непродумано. Щоб створити ефективно команду, її учасників потрібно ретельно підбирати. І тут важливими критеріями мають стати не лише психологічна сумісність, а й вміння працювати в команді, дослухатись до думки інших учасників, розуміти необхідність компромісів тощо. Разом з тим слід не забувати про професіоналізм, самостійність, готовність до викликів, вміння ставити мету і розробляти стратегію її досягнення. Фактично в членів команди мають бути дуже різноманітні знання, вміння і навички, які дозволять виконати поставлене завдання якнайкраще і в найкоротші терміни;

- довіра і співпраця в колективі. В команді ніколи не повинна звучати фраза «Це не мої обов'язки, справляйтесь самі, без мене». Головний постулат командної роботи звучить так: «Довіра і співпраця». Іншими словами в

команді її учасники довіряють один одному, не чекають удару в спину, підстави, а навпаки, тісно співпрацюють при вирішенні поставлених завдань. Члени команди знають, що запитувати про невідоме в колег потрібно і отримаєш чесну відповідь. Але разом з тим, всі розуміють, що команда – це не одна тяглова сила, а всі решта тільки збирають вершки;

- спільна відповідальність за результат. Команда зазвичай має одну мету. Кожен учасник команди має свою частину роботи і несе відповідальність за свою роботу. Проте завжди слід пам'ятати, що отримання результату передбачає виконання всього завдання, а не окремих його частин. Саме тому члени команди повинні розуміти, що вони відповідають не за виконання всього етапу роботи, а за всю роботу. І підхід «Чого ви питаєте в мене, я свою роботу зробив» тут недоречний;

- спільна розробка стратегії досягнення мети. Керівник в публічному управлінні перед членами команди ставить завдання і роз'яснює, яких результатів він очікує, а команда має самостійно розробляти стратегію досягнення результатів. Це означає, що члени команди обговорюють які роботи потрібно зробити для досягнення мети, як їх розподілити між виконавцями, встановлюють часові межі та визначають форму представлення результатів. Під час такого обговорення може бути багато думок, дискусій, суперечок, проте потрібно шукати компроміс для успішного виконання завдання;

- відсутність протистояння керівника і рядових членів команди. Якщо говорити про команду, то її керівник і члени – партнери, які хочуть досягнути успішної реалізації поставленого завдання. Разом з тим керівник не керує і диктує свою волю, а є організатором, помічником, регулювальником тощо. Тобто керівник і члени команди разом працюють для досягнення поставленої мети, а не виявляють хто головніший і хто кому повинен підкорюватись;

- пошук компромісів при вирішенні конфліктів. Під час роботи, особливо на етапі розробки стратегії, виконання завдання можуть виникнути

конфлікти. Проте ці конфлікти потрібно не ігнорувати і чекати, що проблема зникне сама по собі, а потрібно шукати компроміс, який умовно задовільнить всі сторони суперечки. Крім того, конфлікти і їх вирішення мають залишитись в професійній площині, а не переходити на особисті звинувачення і обговорення;

- індивідуальне «обличчя» кожної команди. Кожна команда з часом починає мати індивідуальний характер. Можна говорити про характерні риси поведінки її членів, стиль одягу, особливі жарти чи фрази, спільні спогади тощо. Проте цю індивідуальність з продовженням часу існування команди починають помічати оточуючі. Якраз ця індивідуальність показує, що саме ці працівники належать до команди. Можна сказати, що вона відрізняє членів команди від інших.

Формування і функціонування команди в системі публічного управління супроводжуються певними труднощами, пов'язаними із ієрархічністю, що визначає її закритість, обмеженість делегування повноважень лідером, його персональну відповідальність за реалізацію прийнятих рішень. Тому, запроваджуючи командний стиль роботи, управлінцю (керівнику) не слід забувати про наступні нюанси:

- не всі працівники і не завжди готові брати відповідальність не лише за власні результати, а й за командні, оскільки багатьом працювати, не приймаючи рішень, а лише виконуючи вказівки «згори», набагато зручніше та спокійніше;

- створюючи команду, керівник має усвідомити, що він витратить багато часу на узгодження різних нюансів з усіма учасниками команди. А в умовах динамічної зміни ситуації потрібне швидке узгодження та дії. Тому поділ рішень на ті, що приймає керівник, і на ті, що приймає і реалізовує команда, навряд чи посприяє позитивним результатам;

- відсутність «спільної» мови – через відсутність у всіх потенційних учасників команди загальної «картини», загальних навичок і методів роботи, а також бажання співпрацювати, команда може не сформуватися.

Щоб працівників перетворити зі співробітників на команду, слід розглянути:

- переваги, ознаки і етапи командної роботи;
- основа командної роботи – цінності та цілі;
- взаємодоповнення – командне лідерство;
- особисті стилі, комунікація, бар'єри, зворотній зв'язок.
- правильний розподіл ролей між гравцями;
- делегування завдань;
- здійснення взаємодії в нетиповій ситуації;
- удосконалення комунікацій між працівниками.

Навички, які потрібно тренувати для командної роботи:

- розвиток творчих здібностей;
- навчання візуалізувати кінцевий результат;
- покращення здібностей до спілкування між учасниками;
- налагодження неформального спілкування між працівниками.

Головне завдання при цьому – командна робота. Відповідно заходи можуть бути різноманітні: корпоративні програми, спортивні змагання, корпоративні свята, корпоративне волонтерство, корпоративна благодійність.

В минулому році працівниками Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради» було пройдено підвищення кваліфікації в питаннях командної роботи через відвідання вебінару «Командоутворення та лідерство». Партнерського он-лайн курсу «Кращі практики управління медичним закладом» за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та за підтримки Програми Уряду Великої Британії «Good Governance Fund».

Основними результатами проходження вебінару стало отримання знань та навичок в наступних питаннях:

- формування та розвиток коаліції змін (на кожному рівні організації слід знаходити людей, які вболівають за командну вправу та можуть бути агентами змін);

- наголос на прямоті та відвертості (Регулярно підбивайте підсумки, ставлячи запитання на кшталт: Які результати ми хотіли одержати? Чого ми реально досягли? У чому причина саме таких результатів? Наступного разу, що ми зробимо так само, а що інакше);

- постійний «потік перемог» (слід вишукувати історії успіху, в тому числі і серед працівників, нехай навіть невеликого калібру, це дає відчуття задоволення та впевненості).

При формуванні команди є можливість отримати наступні результати:

- можливість досягати дуже високих показників роботи;
- підтримка як членів команди один одним, так і керівником;
- можливість безпроблемної перебудови роботи всієї публічної організації;
- здатність опиратися кризам і застосовувати найкращі варіанти вирішення проблем, що виникають в умовах змін.

Разом з тим, слід розуміти, що процес формування команди – тривалий, але вартий всіх витрачених зусиль. Тому, в першу чергу, ініціатива має йти «згори», з подальшим пошуком підтримки працівників.

## **Висновки до розділу 2:**

1. Проаналізовано сучасний стан забезпечення кадрової політики в Україні. Розглянуто питання кадрової політики в публічному управлінні в Україні на прикладі вітчизняної системи охорони здоров'я. Було визначено, що жоден з вітчизняних нормативно-правових актів, що стосується кадрової політики у сфері охорони здоров'я України, не містить цілісної стратегічної програми вирішення проблем кадрового забезпечення цієї сфери, концептуальних задач та механізмів реалізації кадрової політики в сфері

охорони здоров'я, хоча в них частково відображені такі важливі питання як удосконалення державних освітніх стандартів підготовки медичних кадрів для підвищення якості підготовки фахівців, забезпечення та управління якістю медичної допомоги, прогнозування кадрового забезпечення у відповідності до потреб охорони здоров'я з урахуванням її перетворень, а також демографічної ситуації в країні.

2. Визначено особливості реалізації кадрової політики на прикладі Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради». Головним ресурсом закладу визначено кваліфікований персонал, що забезпечує надання якісної висококваліфікованої медичної допомоги, якісний сервіс, зростання лояльності пацієнтів. Збереження кадрового потенціалу та його безперервний професійний розвиток є найбільш пріоритетним напрямком діяльності закладу. Очікувана динаміка поліпшення діяльності закладу полягає в реалізації можливостей зростання персоналу через: організаційно-управлінські зміни; забезпечення пріоритетності напрямів розвитку; фінансове планування в нових умовах; співпрацю з органами влади; залучення інвестицій; покращення матеріально-технічної бази, оновлення обладнання; збільшення власних доходів за можливості реалізації впровадження платних послуг; підвищення заробітної плати персоналу.

3. Охарактеризовано формування команди як стратегічного орієнтиру розвитку кадрової політики в публічному управлінні. В минулому році працівниками Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради» було пройдено підвищення кваліфікації в питаннях командної роботи через відвідання вебінару «Командоутворення та лідерство». Партнерського он-лайн курсу «Кращі практики управління медичним закладом» за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та за підтримки Програми Уряду Великої Британії «Good Governance Fund». Головними результатами стала можливість досягати високих показників роботи; підтримка як членів



команди один одним, так і керівником; можливість безпроблемної перебудови роботи всієї публічної організації; здатність опиратися кризам і застосовувати найкращі варіанти вирішення проблем, що виникають в умовах змін.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

#### **3.1. Світовий досвід реалізації кадрової політики та можливості його застосування в Україні**

У багатьох країнах Західної Європи та США мотиваційні аспекти управління персоналом компаній і фірм набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації слід мати на увазі при вирішенні проблем мотивації на українських підприємствах [18, 107].

У великій сукупності системи менеджменту персоналу можна виділити наступні найбільш ефективні форми стимулювання праці.

По-перше, це так звані багатофакторні і всефакторні системи. Головний їх зміст полягає в тому, що заробітна плата визначається залежно від великої кількості факторів, а відмінності зводяться до технології визначення впливу самих цих факторів. При багатофакторній системі загальна заробітна плата працівника складається з оплати за виконання численних норм, серед яких не тільки норма виробітку, а й норми щодо економії різних видів витрат виробництва і обігу, норми по ефективності використання обладнання і т.п. Крім того, в цій системі передбачається виконання нормативних вимог до підвищення якості продукції, підтримки та покращення необхідних технологічних процесів і т.д. У підсумку остаточно заробітна плата коригується за допомогою безлічі коефіцієнтів, в яких відображається реалізація зазначених норм. При всефакторних системах, як

правило, розробляється єдиний синтетичний показник ефективності праці працівника і заробітна плата визначається динамікою цього показника [12].

По-друге, форми оплати праці, які передбачають колективні системи преміювання. Вони орієнтовані не стільки на підвищення результативності праці окремих працівників, скільки на злагоджене функціонування всього колективу. Головна їх суть полягає в безпосередній залежності оплати окремих працівників від результатів діяльності фірми. Самі ці системи оплати праці стали фактором не тільки підвищення ступеня матеріальної зацікавленості, а й чинником посилення соціальної злагоди в суспільстві. За допомогою них стали ще більш інтегрованими інтереси підприємців і працівників.

Розглянемо досвід використання різних систем оплати праці в Україні і за кордоном. Отже, основним видом стимулювання є грошовий. Як правило, він складається з двох частин: заробітної плати, що виплачується за виконану роботу, і додаткових пільг, складових, наприклад, в США близько сорока відсотків зарплати [22, с.67].

До останніх відносяться оплачені відпустки, часткова оплата лікарняних, страхування здоров'я і життя, пенсії. Крім цих обов'язкових пільг, в багатьох фірмах введені субсидовані столові, позички із заниженою процентною ставкою па навчання в коледжах дітей співробітників, дитячі установи, оплата юридичних послуг, фізичного оздоровлення, колективні гаражі, оплачені творчі відпустки. Враховуючи різне сприйняття цінності додаткових пільг різними соціальними групами, про що йшла мова вище, фірми використовують «систему винагороди за принципом кафетерію», тобто працівник сам обирає у встановлених межах той пакет пільг, який представляє для нього найбільший інтерес.

Близько 25% отриманого прибутку велика закордонна компанія «Крайслер», наприклад, витрачає на субсидії своїм закритим столовим і кафе, обслуговуючий персонал, на медичне обслуговування, пенсійне забезпечення

і т.д. Керівники компанії вважають ці витрати найвигіднішими капіталовкладеннями, що дають найвищу віддачу.

Працівники «IBM», що досягають найкращих результатів, заохочуються спеціальним призом «За видатні результати» або зараховуються до «клубу кращих працівників», вступ до якого передбачає не тільки престиж, але і матеріальні пільги [11, с. 34]. В інших західних фірмах широко використовуються такі методи стимулювання як реклама працівника всередині підприємства і за його межами: символічні знаки уваги або подарунки (квіти), особисте послання від президента компанії, присвоєння звання «працівник місяця» і т.д. [37, с. 52 ].

Основним принципом японської системи заробітної плати є періодичне її підвищення в залежності від стажу (кваліфікація і посада великого значення не мають). У Японії така система називається «оплата за старшинством». Крім того, існують численні надбавки, що враховують зміну соціального становища, наприклад, наявність дітей. Вони становлять близько 20-30% зарплати. Двічі за рік працівникам виплачується премія, розмір якої залежить від прибутку компанії та стажу роботи співробітника [53, с.73].

Всі працюючі в Японії захищені гарантованим рівнем доходів. Більшу частину базової заробітної плати становить мінімальна заробітна плата, що встановлюється в кожній префектурі залежно від споживчого кошика, віку, сімейного стану та інших факторів.

Інша частина базової ставки залежить від стажу роботи в даній фірмі і групи кваліфікації (установлюваної по тарифно-кваліфікаційній карті щорічно в жовтні).

Досить різноманітний набір додаткових пільг і виплат для працюючих: одноразова винагорода тим, хто пропрацював більше 8 років, виплати на лікування, страхування життя, навчання; можливість купівлі на сприятливих умовах різних товарів. Тим, хто пропрацював в фірмі до 60 років, виплачується винагорода в розмірі заробітку за 4,5 роки.

Методи мотивації в фірмах ФРН [14, с.50]:

1. Збільшення заробітної плати через кожні півроку.
2. Премія за вислугу років через кожні 5 років.
3. Оплачене запрошення на два відвідування першокласного ресторану, що видається співробітникові, якщо він за весь рік не брав лікарняний.
4. Прийняття на себе службою персоналу вирішення особистих проблем співробітників (погашення банківських кредитів, оплата юридичних, медичних та інших послуг).
5. Сплачений чек на повне медичне обстеження.
6. Страхування життя і здоров'я.
7. Субсидований фірмою кафетерій.
8. Позики зі зниженою процентною ставкою на навчання дітей.
9. Підвищення в посаді.
10. Надання власного кабінету для роботи.
11. Надання права безкоштовно користуватися автомобілем фірми.
12. Оплата витрат на бензин і ремонт особистого автомобіля.
13. Відпустка від 6 місяців до року для подорожей, написання мемуарів і т.д.

Для вибору тієї чи іншої форми часто користуються рекомендаціями психологів фірми.

Характеристики ринку праці сучасного Китаю роблять його одним з потенційних лідерів світової економіки. Тим не менш, тривалий час в Китаї економічне зростання відбувалося за рахунок збільшення кількості робочої сили та обсягів інвестицій, а продуктивність праці залишалася на низькому рівні. Одна з причин – в недостатній увазі, яку приділяють розвитку людського капіталу, слабкому стимулюванні співробітників з високим рівнем знань, кваліфікованих працівників, які мають хорошу професійну підготовку і здатних працювати з великою віддачею.

У країні поки ще не сформувалося таке соціально-економічне середовище, в якому поважають кваліфікованих працівників і матеріально винагороджують за компетентність і творче ставлення до праці. Безумовно, з

початком ринкових перетворень зростає розуміння вирішальної ролі знань і професіоналізму в досягненні високих результатів у праці, але на практиці до цих пір в Китаї робочі місця часто займають не відповідні професійним та кваліфікаційним вимогам організації люди, прийняті на роботу, виходячи з особистих уподобань та інтересів керівників. Такого роду дисфункції кадрової політики негативно впливають на підготовку та використання трудових ресурсів. Якщо ситуацію не змінити, загальна якість людських ресурсів буде знижуватися, а конкурентоспроможність Китаю у світовій економіці почне падати [52].

У структурі ринку праці спостерігаються перекоси, здатні підірвати соціально-економічну політику, що проводиться державою: у міру розвитку суспільства швидко змінюється розподіл трудових ресурсів між містом і селом. Трудові ресурси міста ростуть як кількісно, так і якісно, вони відрізняються більш високим загальноосвітнім і професійним рівнем. На селі складається несприятлива вікова структура (молодь мігрує в місто), тут росте неповна зайнятість (сезонність) і зайва чисельність працюючих.

Сьогодні перед суспільством стоїть мета сприяти підготовці людських ресурсів та працевлаштування громадян, створити «державу висококваліфікованих працівників». Саме завдання підготовки і раціонального використання наявних на ринку праці трудових ресурсів є пріоритетним для нинішнього етапу розвитку Китаю. Завдання полягає в тому, щоб організувати управління цими ресурсами таким чином, щоб дозволити йому реалізуватися повною мірою. Це можливо за допомогою масового і істотного підвищення кваліфікації працюючого населення.

Сьогодні саме розвиток людського капіталу підприємства, його цілеспрямований розвиток сприймається сучасними китайськими менеджерами вищої ланки як «ключ» до досягнення ефективності функціонування підприємств. Забезпечення високої якості кадрового потенціалу – вирішальний фактор їх ефективності та конкурентоспроможності.

Розгляд людського капіталу як реалізації трудового потенціалу дозволяє в Китаї комплексно підійти до проблем його відтворення і розвитку, що включає не тільки розвиток здібностей людини до праці, а й умови взаємодії із засобами праці, удосконаленням інституційної структури суспільного відтворення, розвитку форм організації і кооперації праці, систем стимулювання трудової діяльності, інвестицій у розвиток робочої сили.

Людський капітал як необхідний елемент організаційного зростання підприємства слід розглядати з наступних сторін:

- реальної продуктивної діяльності, в якій свою роль відіграє будь-який капітал і ресурси, як процес невіддільний від використання професійно-кваліфікаційного рівня та науково-технічних знань робочої сили;

- придбання та експлуатації великих природних ресурсів і капіталу шляхом застосування нової техніки і робочої сили з відповідними професійно-кваліфікаційними характеристиками [36].

Людський капітал – це не тільки зібрана разом і навчена робоча сила, а й хороший менеджмент, контракти з видатними фахівцями в тій сфері, до якої належить бізнес.

Щоб успішно керувати людським капіталом, менеджмент повинен відслідковувати приблизно наступний набір параметрів:

- освіта;
- кваліфікація;
- пов'язані з роботою знання;
- професійні нахили;
- психометричні характеристики;
- пов'язані з роботою вміння;
- здоров'я співробітника.

З точки зору демографії, при оцінці людського потенціалу слід враховувати соціальні, демографічні, освітні та творчі характеристики

працівників і використовувати їх особливості для підвищення продуктивності їхньої праці.

Синтез складових частин людського капіталу, взаємодіючих між собою, виступає інтенсивним фактором розвитку підприємства. На даний момент, людський капітал є основою в стратегії управління підприємством. У цьому зв'язку постає питання про ефективне управління людським капіталом, про його формування, накопичення та розвиток. А саме, про управління всіма стадіями життєвого циклу людського капіталу [19].

Початковим етапом у формуванні людського капіталу виступає планування кадрів за допомогою аналізу поточного мікроекономічного та макроекономічного середовища функціонування організації. Потім настає етап безпосереднього відбору і набору персоналу. Це один з найважливіших ступенів процесу формування людського капіталу, оскільки даний етап передбачає комплектацію кадрів, комплектацію їх професійних і особистісних якостей, які безпосередньо впливають на діяльність.

Наступний момент пов'язаний з адаптацією співробітників на підприємстві, тому актуальним є створення механізмів адаптації нових співробітників залежно від організаційної структури підприємства, галузі його функціонування.

Управління використанням людського капіталу пов'язане зі створенням максимально сприятливих умов праці з метою отримання найбільшої віддачі. Одєю з таких умов є мотиваційний механізм. До основних способів мотивації на підприємстві відносять:

- а) нормативну мотивацію, розкривається в переконанні, навіюванні, інформуванні, психологічному настрої;
- б) примусову мотивацію, пов'язану з ідеєю позбавлення в разі невиконання запропонованих дій;
- в) стимулювання, тобто опосередкований вплив на особистість через стимули.

Останній етап пов'язаний з вдосконаленням і збагаченням людського капіталу. У контексті даного завдання чільна роль належить процесу освіти: підготовка і перепідготовка кадрів, курси підвищення кваліфікації та інші види освітньої діяльності. Освіта виступає в якості одного з видів інвестицій в людський капітал.

Багато українських роботодавців і працівників вважають основним мотивуючим фактором заробітну плату. На думку експертів, більшість українських підприємств нараховують погодинну оплату, виходячи зі встановленого окладу [57, с.68]. Найбільш прогресивні використовують регулярні преміальні виплати. При цьому лічені одиниці можуть говорити про прозорість преміальних нарахувань. При цьому, менеджери з персоналу визнають, що ефект від підвищення заробітної плати триває не більше трьох місяців. Люди звикають і продовжують працювати так само, як і до підвищення. З преміями складається аналогічна ситуація, люди скоро починають думати про премії, як про частину зарплати, і виявляють невдоволення, коли з будь-яких причин виплата премій припиняється. Таким чином, відповідно до теорій більш пізніх дослідників даної проблеми, матеріальні виплати правильніше було б назвати стимулюванням.

Постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє підтримці трудової активності на належному рівні. Застосування цього методу може бути корисним тільки для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці. Односторонній вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до безперервного росту і стабілізації продуктивності праці. При певному рівні матеріального задоволення в якості домінуючих можуть виступити інші потреби, які стають факторами, що визначають трудову діяльність людини.

Для керівника дуже важливо знати мотивацію працівників і вміти ефективно управляти нею з метою підвищення продуктивності та якості трудової діяльності. Люди значно різняться за ступенем вираженості різних потреб і мотивів. Крім того, потреби постійно змінюються в залежності від



великої кількості факторів. Тому не можна сподіватися, що мотивація, яка одного разу спрацювала в одних умовах, буде ефективною надалі в іншій ситуації.

Виходячи з цього, актуальним для українських підприємств, організацій, установ є створення системи оцінки і формування мотивації трудової діяльності працівників, в якій система оплати праці займе своє місце в якості одного із засобів спонукання до роботи. Дана система видається особливо важливою в умовах дефіциту фінансових коштів, оскільки дозволяє максимально ефективно використовувати людські ресурси.

В якості вітчизняного прикладу створення матеріальних і моральних стимулів до праці пропонується до розгляду так званий Механізм Активної Мотивації (МAM) [52, 62].

МAM являє собою сукупність організаційно і процедурно оформлених засобів і методів, що забезпечують реалізацію інноваційної діяльності в процесі активного розвитку підприємства.

Основу діяльності МAM становить процедура здійснення нововведень, яка може включати 4 етапи:

- 1-й - визначення потреби;
- 2-й - генерація ідеї (або попередній вибір) нововведення;
- 3-й - розробка;
- 4-й - впровадження.

Перший етап зазвичай виконується безпосередньо керівниками підприємства або спеціально створеним в рамках МAM відділом активного розвитку (ВАР) [60]. Потреба в нововведеннях визначається на основі діагностики або ініціативних пропозицій.

Наступні етапи процедури здійснення нововведень можуть виконуватися двома способами: традиційним (включення цих робіт в якості завдань в плани підрозділів і служб підприємства) або шляхом створення тимчасових груп (ТГ). До складу ТГ можуть включатися як працівники підприємства, так і позаштатні спеціалісти.

Організаційно МАМ являє собою комплекс структурно реалізованих суб'єктів інноваційної діяльності (Відділу (служби) активного розвитку і система тимчасових груп) та системи їх взаємовідносин з різними структурними підрозділами підприємства.

Система заохочень в рамках штатного розкладу дозволяє урахувати відмінності в рівні складності виконуваної роботи та індивідуальні типи трудової мотивації кожного з учасників. Система дозволяє і моделювати загальний фонд оплати праці співробітника з урахуванням кожного з компонентів і результатів роботи. З'являється можливість моделювати загальний фонд оплати праці компанії залежно від сценаріїв розвитку. У поєднанні з системою бюджетування даний підхід дає величезні переваги, дозволяючи оптимізувати штатний розклад, індивідуальну систему оплати з урахуванням потенціалу та професіоналізму працівників, знизити ризик переплати недбайливим співробітникам або недоплати найбільш ефективним.

Дуже важливим є встановлення залежності оплати праці як від індивідуальних результатів, так і від результатів роботи підрозділу або фірми з урахуванням ступеня вкладу кожного співробітника. Корпоративна система спільної роботи змушує думати про рівень оплати, про підвищення ефективності та якості власної роботи та ефективності діяльності в цілому. Вона підвищує відповідальність за брак, економічні втрати і упущену вигоду. На основі застосування корпоративної системи управління можна створити індивідуальну систему мотивації, оплати та стимулювання праці, що враховує специфіку будь-якої організації та її діяльності [19].

Найбільш далекоглядні керівники та спеціалісти велику увагу приділяють соціальним методам стимулювання. При цьому багато хто з них прийшли до висновку, що соціальні технологічні новації є методом мотивації співробітників і закріплення кадрів в організації. Це - організація безкоштовного або пільгового харчування співробітників, лікування різних захворювань та їх профілактика, організація навчання і відпочинку

співробітників та їх дітей. Всі ці методи використовувалися для персоналу багатьох підприємств промисловості. Можна сказати, що вони є не тільки методом мотивації персоналу, його закріплення в організації, але є також засобом зняття конфліктної напруженості як прихованої, так і відкритої.

Однією із складових системи мотивації праці персоналу є застосування колективно часткової системи оплати праці. Ефективність її використання вимагає наявності ряду умов:

1. Мотивація повинна бути побудована на основі факторів, що безпосередньо залежать від працівників. Ставити заохочення працівників у пряму залежність від прибутку вважається помилковим.

2. Необхідний облік результатів і витрат, щоб по кожному виду готового кінцевого результату можна було знати – які витрати.

3. Повинно бути чітке розмежування кінцевого доходу і прибутку. Дохід – результат зусиль, головним чином, самого колективу і присвоюється колективно. Прибуток утворюється під впливом виробничих і позавиробничих факторів і присвоюється приватно.

4. Повинна функціонувати система пайової участі працівників у кінцевих доходах.

5. Система матеріальної зацікавленості працівників має бути сформована як система інвестування в працівників.

6. Принцип формування системи заохочення повинен включати акцент на колективізм і співпрацю.

Виходячи зі світових тенденцій і з урахуванням української специфіки, для забезпечення ефективності системи мотивації праці персоналу необхідне дотримання наступних положень:

- створення умов для безперервного самовдосконалення учасників трудових відносин;

- використання спеціалізованих мотиваційних програм при розширенні повноважень колективу в прийнятті управлінських рішень;

- формування нових ринкових цінностей праці, поділених всіма учасниками виробничих процесів;
- гнучке й адаптивне використання людських ресурсів;
- формування гуманізованої організаційної культури організації.

### **3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом в Комунальному підприємстві «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради»**

В результаті проведених досліджень визначено, що розвиток персоналу Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради» має стратегічний пріоритет. Відповідно нами запропоновано проєкт «Удосконалення системи тимчасової ротації кадрів в КП «ДОПЦ зі стаціонаром» ДОР»» (таблиця 3.1).

#### **Проект «Удосконалення системи тимчасової ротації кадрів в КП «ДОПЦ зі стаціонаром» ДОР»»**

Таблиця 3.1

##### Резюме проєкту

| Елементи проєкту | Зміст   |
|------------------|---|
| 1. Мета          | Метою проєкту є обґрунтування управлінських заходів та механізмів удосконалення системи тимчасової ротації кадрів в КП «ДОПЦ зі стаціонаром» ДОР» за рахунок вивчення існуючої ситуації в організації та пропозиції змін. Сучасна система освіти практикуючих медичних працівників характеризується швидким старінням раніше придбаних знань і навичок і необхідністю придбання нових для професійного вирішення значущих проблем в системі охорони здоров'я. Сьогодні класично |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
|                               | ефективність навчання практикуючих професіоналів та спеціалістів ґрунтується на стандартних механізмах, методах та інструментах підвищення кваліфікації, що призводить до деградації теорії та практики. Метою проєкту обґрунтовується його актуальність   |
| 2. Завдання                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготовка документального супроводу процесу ротації.</li> <li>2. Складання плану ротації.</li> <li>3. Вибудовування процедур комунікації з персоналом з питань ротації.</li> <li>4. Підготовка наставників.</li> <li>5. Комунікації в процесі ротації.</li> <li>6. Аналіз процесу ротації.</li> <li>7. Складання плану ротації на наступний звітний період</li> </ol>   |
| 3. Обмеження:<br>- тривалість | 1 рік (зі складанням плану ротації на наступний звітний період)  |
| - вартість                    | В рамках бюджету закладу (без додаткових фінансових вкладень)  |
| - необхідні ресурси           | Медичний персонал  |
| 4. Учасники                   | <p>Згідно створеного наказу «Про переміщення лікарів акушерів-гінекологів та анестезіологів по відділенням КП «ДОПЦ зі стаціонаром» ДОР»» з метою підвищення їх професійного рівня до даного процесу були залучені:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- працівники відділення оперативної гінекології з малоінвазивними технологіями (1 чол.);</li> <li>- працівники відділення патології вагітних (1 чол.);</li> <li>- працівники 1го акушерського відділення (1 чол.);</li> <li>- працівники 2го акушерського відділення (2 чол.);</li> <li>- працівники консультативно-діагностичного відділення (1 чол.);</li> <li>- працівники відділення ВАІТ гінекологічного стаціонару (1 чол.);</li> <li>- працівники відділення ВАІТ акушерського стаціонару (1 чол.);</li> </ul> |

|           |   |
|-----------|---|
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- працівники відділення ВАІТ новонароджених (1 чол.);</li> <li>- працівники Центру планування сім'ї (3 чол.);</li> <li>- працівники відділення новонароджених (1 чол.).</li> </ul> <p>Всього: 13 чол.<br/> Менеджером проекту є головний лікар.<br/> Кураторами і наставниками є завідувачі відділень.</p>   |
| 5. Ризики | <p>Основними потенційними ризиками проекту є наступні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умови праці (в різних відділеннях можуть бути різні умови праці, що може призвести до внутрішніх протиріч та конфліктів);</li> <li>- учасник ротації може не мати достатньо компетенцій для повноцінного закриття довіреної зони відповідальності;</li> <li>- можливість «просідання» основної зони відповідальності співробітника при залученні в інший відділ.</li> </ul> |

Вигоди і витрати проекту представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Вигоди і витрати проекту

| Вигоди  | Витрати  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка здорової конкуренції;</li> <li>- підготовка кадрового резерву (забезпечення кадрової безпеки компанії в разі звільнення ключових співробітників, підготовка нових керівних кадрів);</li> <li>- збільшення продуктивності праці (працівник активніше працює при новій формі зайнятості);</li> <li>- зниження плинності персоналу (боротьба з професійним вигоранням);</li> <li>- підвищення ефективності міжособистісних комунікацій серед співробітників (командоутворення);</li> <li>- забезпечення професійного розвитку, розширення кругозору, отримання нових компетентностей;</li> <li>- підвищення адаптаційних можливостей працівників, рівня стресостійкості;</li> <li>- забезпечення ефективної взаємозамінності</li> </ul> | <p>Потенційно можливі витрати на проведення змін в тарифікаційних списках та доплатах за професійну майстерність та хірургічну активність (але в рамках бюджету закладу)</p> |

працівників;  
 - підбір найбільш гідного працівникові місця в штаті при низьких результатах його діяльності на колишній посаді;

Потенційна економія витрат може включати наступні блоки:

- зниження витрат на підбір, навчання і утримання працівників;
- оптимізація розстановки кадрів (без утримання повних ставок);
- протидія корупційним діянням (нова людина у вже сформованому колективі може зробити зрушення у даному напрямі).

Дерево рішень та дерево цілей проекту представлено на рис. 3.1 та рис.

### 3.2

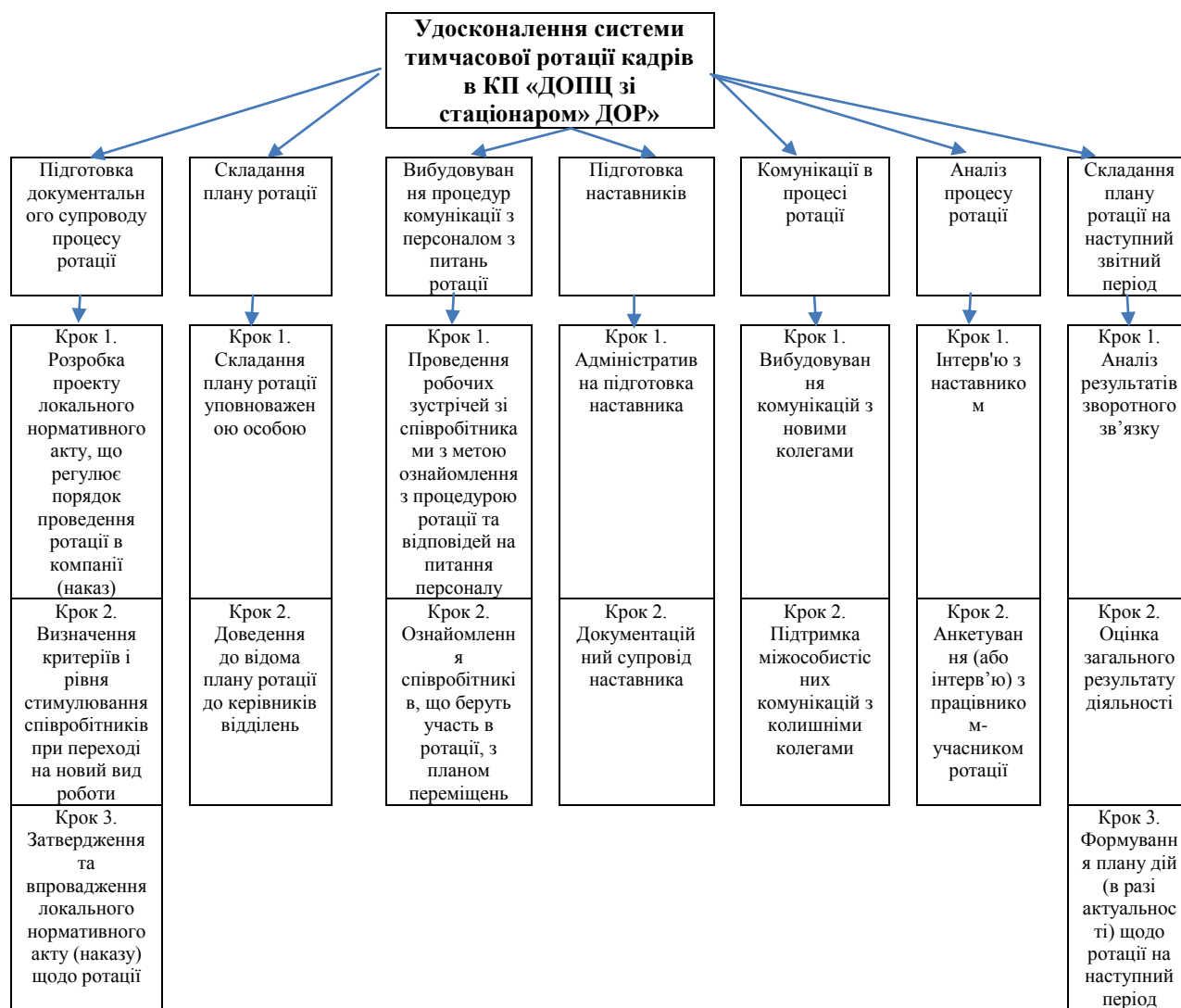
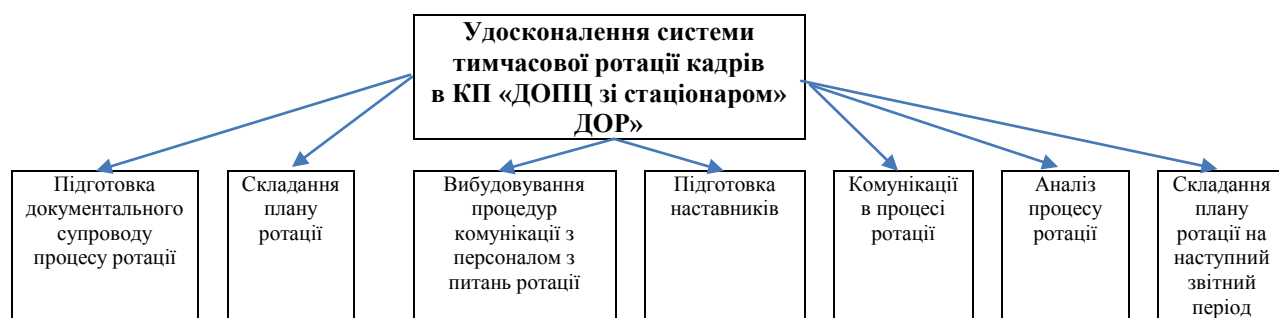


Рис. 3.1 – Дерево рішень проекту



**Рис. 3.2 – Дерево цілей проєкту**

Декомпозиція робіт (WBS – Work Breakdown Structure) представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Роботи проєкту (WBS)

| Код роботи | Опис роботи   | Очікуваний результат  | Попередня робота | Тривалість роботи, днів |
|------------|---|---|------------------|-------------------------|
| 1          | <b>Підготовка документального супроводу процесу ротації</b>   | <b>Документальний супровід готовий до впровадження</b>  | x                | x                       |
| 1.1        | Розробити проєкт локального нормативного акту, що регулює порядок проведення ротації в компанії (наказ) | Сформований проєкт наказу «Про переміщення лікарів акушерів-гінекологів та анестезіологів по відділенням КП «ДОПЦ зі стаціонаром» ДОР»» | -                | 15                      |
| 1.2        | Визначити критерії і рівень стимулювання співробітників при переході на новий вид роботи                | (за необхідності) проведені змін в тарифікаційних списках та доплатах за професійну майстерність та хірургічну активність               | 1.1              | 3                       |



|          |  |  |     |   |
|----------|--|--|-----|---|
| 1.3      | Затвердити та впровадити локальний нормативний акт (наказ) щодо ротації  | Узгоджений наказ «Про переміщення лікарів акушерів-гінекологів та анестезіологів по відділенням КП «ДОПЦ зі стаціонаром» ДОР» з юристами, завідувачами відділень | 1.1 | 3 |
| <b>2</b> | <b>Складання плану ротації</b>   | <b>Сформований план ротації</b>  | x   | x |
| 2.1      | Скласти план ротації (виконує уповноважена особа)  | Сформований план ротації   | 1.3 | 5 |
| 2.2      | Довести до відома план ротації до керівників відділень   | Оприлюднення сформованого плану ротації керівникам відділень   | 2.1 | 2 |
| <b>3</b> | <b>Вибудовування процедур комунікації з персоналом з питань ротації</b>  | <b>Налагоджена комунікація з персоналом щодо питань ротації</b>  | x   | x |
| 3.1      | Провести робочі зустрічі зі співробітниками з метою ознайомлення з процедурою ротації та відповідей на питання персоналу | Проведені робочі зустрічі зі співробітниками з метою ознайомлення з процедурою ротації   | 2.2 | 5 |
| 3.2      | Ознайомити співробітників, що беруть участь в ротації, з планом переміщень   | Ознайомлені з планом переміщень працівники   | 3.1 | 5 |
| <b>4</b> | <b>Підготовка наставників</b>  | <b>Готовий до роботи наставник</b>   | x   | x |
| 4.1      | Виконати адміністративну підготовку наставника   | Інструктований наставник   | 2.2 | 5 |
| 4.2      | Здійснити документаційний супровід наставника  | Забезпечений необхідними ресурсами наставник, забезпечена фіксація наставництва документально  | 4.1 | 5 |

|          |  |   |          |     |
|----------|--|---|----------|-----|
| <b>5</b> | <b>Комунікації в процесі ротації</b>   | <b>Забезпечені комунікації в процесі ротації</b>  | x        | x   |
| 5.1      | Забезпечити умови вибудовування комунікацій з новими колегами                | Забезпечені комунікації з новими колегами   | 4.2      | 300 |
| 5.2      | Забезпечити умови підтримки міжособистісних комунікацій з колишніми колегами | Забезпечені комунікації з колишніми колегами  | 4.2      | 300 |
| <b>6</b> | <b>Аналіз процесу ротації</b>  | <b>Сформовані вихідні дані для аналізу, проведений аналіз процесу ротації</b>                               | x        | x   |
| 6.1      | Здійснити інтерв'ю з наставником   | Проведено інтерв'ю з наставником  | 5.1, 5.2 | 15  |
| 6.2      | Провести анкетування (або інтерв'ю) з працівником-учасником ротації          | Проведено анкетування (або інтерв'ю) з працівником-учасником ротації  | 5.1, 5.2 | 15  |
| <b>7</b> | <b>Складання плану ротації на наступний звітний період</b>                   | <b>Сформовано план ротації на наступний звітний період</b>  | x        | x   |
| 7.1      | Проаналізувати результати зворотного зв'язку                                 | Проаналізовано результати зворотного зв'язку (вивчено результати анкетування, зроблено висновки з інтерв'ю) | 6.1, 6.2 | 3   |
| 7.2      | Провести оцінку загального результату діяльності                             | Проведено оцінку загального результату діяльності   | 7.1      | 2   |
| 7.3      | Сформувати план дій (в разі актуальності) щодо ротації на наступний період   | Сформовано план дій (в разі актуальності) щодо ротації на наступний період                                  | 7.2      | 5   |

Оцінка ризиків проєкту представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Оцінка ризиків проекту

| Вид ризику<br>(згідно<br>класифікації)                              | Короткий опис<br>причин ризику та<br>його наслідків  | Як можна зменшити<br>негативний вплив або<br>уникнути його  | Яких<br>додаткових<br>ресурсів (в т.ч. і<br>фінансових це<br>потребує)   |
|---|--|---|--|
| Відомий<br>(прогнозований,<br>передбачуваний)                       | Умови праці (в різних відділеннях можуть бути різні умови праці, що може призвести до внутрішніх протиріч та конфліктів) | Періодичні зустрічі з завідувачами відділень для з'ясування умов праці та приведення їх до стандарту серед відділень  | Додаткові ресурси в разі необхідності (кошти на заміну старого обладнання, забезпечення зони відпочинку тощо)  |
| Відомий<br>(прогнозований,<br>передбачуваний)                       | Учасник ротації може не мати достатньо компетенцій для повноцінного закриття довіреної зони відповідальності             | Періодичне спілкування з наставником та учасником ротації для швидкої реакції щодо завершення пересування даного працівника, динамічна зміна плану ротації для працівника з метою розвитку компетентностей для виконання нової зони відповідальності                      | Додаткових ресурсів не вимагає   |
| Динамічний<br>(може спричинити як втрати, так і вигоди для проекту) | Можливість «просідання» основної зони відповідальності співробітника при залученні в інший відділ                        | Учасник ротації може розкрити себе в інших сферах діяльності в повній мірі, забезпечивши отримання нових компетентностей. Для зменшення негативного впливу (в разі, якщо немає прогресу в ротації) проводити співбесіди щодо надважливості основної зони відповідальності | Додаткових ресурсів не вимагає (але можлива ситуація плинності кадрів, може призвести до вивільнення працівника з основної позиції, що призведе до пошуку персоналу) |

Таким чином, пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом в Комунальному підприємстві «Дніпропетровський обласний

перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради», представлені проектом «Удосконалення системи тимчасової ротації кадрів в КП «ДОПЦ зі стаціонаром» ДОР»», перспективно дозволять забезпечити:

- підтримку здорової конкуренції;
- підготовку кадрового резерву (забезпечення кадрової безпеки компанії в разі звільнення ключових співробітників, підготовка нових керівних кадрів);
- збільшення продуктивності праці (працівник активніше працює при новій формі зайнятості);
- зниження плинності персоналу (боротьба з професійним вигоранням);
- підвищення ефективності міжособистісних комунікацій серед співробітників (командоутворення);
- забезпечення професійного розвитку, розширення кругозору, отримання нових компетентностей;
- підвищення адаптаційних можливостей працівників, рівня стресостійкості;
- забезпечення ефективної взаємозамінності працівників;
- підбір найбільш гідного працівникові місця в штаті при низьких результатах його діяльності на колишній посаді.

### **3.3. Механізми удосконалення кадрової політики в публічному управлінні**

Значна частина кадрової роботи на підприємстві здійснюється безпосередньо керівником. Саме обов'язком керівника є організація роботи кадрової служби (відділу управління персоналом) по підбору і розміщенню кадрів таким чином, щоб забезпечити виконання завдань, які стоять перед організацією. Крім цього, слід мати на увазі, що в питанні призначення чи переміщення працівників, оцінці його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що визначає компетентність

останнього в кадрових питаннях. В обов'язки керівника входить і піклування про розширення компетенцій працівників, відділу персоналу, підвищення ролі кадрової служби, удосконалення її роботи.

Одна із задач кадрової роботи – це організація підготовки та перепідготовки кадрів, а також забезпечення компетентнісного росту працівників. Організація з цією метою повинна включати розвиток навчально-матеріальної бази, створення курсів та центрів, шкіл по вивченню передових методів праці.

Вивчення тільки теоретичних засад немає сенсу та не досягає кінцевої мети, так як не дає рецепту вирішення конкретної задачі у кожній конкретній ситуації. Навчальний процес у підвищенні кваліфікації слід виконувати з акцентуванням уваги на проблемі, висунутій реальною ситуацією, з навчанням практичним прийомам дій керівників і фахівців, з виробленням нових методів, нових підходів до практичної діяльності. З цією метою слід використовувати активні методи навчання:

- діло вагра;
- аналіз конкретної ситуації;
- виїзне заняття;
- обговорення проєктів;
- дискусія.

Конкретний вибір та зміст методу навчання в системі підвищення кваліфікації слід визначати, виходячи з мети і задач цього навчання. При цьому слід мати на увазі, що зміст навчання в системі підвищення кваліфікації повинен мати динамічний характер, програми навчання слід постійно оновлювати й уточнювати.

Навчання керівника та фахівця слід здійснювати безупинно впродовж усієї роботи. Слід також підняти особисту відповідальність і зацікавленість персоналу у підвищенні кваліфікації. Необхідно зробити пряму залежність від її результатів атестацію, діловий ріст фахівця і встановлення відповідного рівня заробітної плати.

Для досягнення оптимальних результатів у реформуванні систем публічного управління, слід розробити і прийняти Концепцію кадрової політики, що повинна включати:

- модернізацію нормативно-правової бази;
- розробку та впровадження ефективних методів та інструментів для реалізації кадрової політики;
- продовження підготовки кадрів відповідно до прогнозованих потреб та показників оперативного коригування цих потреб;
- забезпечення процесу адаптації працівника;
- створення системи мотивацій та стимулів для працівників - із забезпеченням нормативно-правової та соціально-економічної складових;
- активне залучення професійних асоціацій у вирішення проблем, запровадження фахового самоврядування у вирішенні питань кадрової та інноваційної політики;
- створення єдиного реєстру працівників;
- активну співпрацю з міжнародними організаціями з питань кадрових ресурсів;
- проведення оперативного моніторингу та оцінки ефективності реалізованих заходів та відповідне вдосконалення нормативно-правової бази в залежності від результатів реалізації цих заходів;

Як механізм удосконалення кадрової політики в публічному управлінні, запропоновано алгоритм заходів щодо впровадження системи адаптації працівника (таблиця 3.5). Розглянемо наведені вище заходи більш детально.

1. Підготовка спеціаліста з адаптації та розробка його інструкції. Для будь-якої великої організації в штаті необхідна наявність фахівця з адаптації персоналу. Спеціаліст з адаптації персоналу зобов'язаний знати організаційну структуру організації, вимоги до праці і корпоративної етики, психологічні особливості процесів первинної і вторинної адаптації, володіти основами психології адаптації в новому колективі, здібностями переконання у

важливості адаптації, навичками розпізнавання прихованих проблем адаптації та причин їх виникнення.

Таблиця 3.5

Алгоритм заходів щодо впровадження системи адаптації працівника в системі публічного управління

| № | Назва заходу   | Зміст  | Результат  |
|---|--|--|--|
| 1 | Підготовка спеціаліста з адаптації та розробка його інструкції | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підготувати грамотного спеціаліста, який буде допомагати новим співробітникам легко входити до нового колективу та виконувати свої професійні обов'язки;</li> <li>- організація заходів щодо адаптації та їх регулювання;</li> <li>- консультування за психологічним, соціальним, економічним та ін. питаннями адаптації;</li> <li>- складання звіту про результати діяльності</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- прискорення процесу входження в посаду нового співробітника;</li> <li>- керівництво організацією отримає детальний висновок про проходження усіх етапів адаптації;</li> <li>- виявлення необхідності підтримки та своєчасної допомоги співробітникам, при виникненні труднощів</li> </ul> |
| 2 | Розробка програми адаптації для нових співробітників           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підготовка «довідника» для нових співробітників, який буде містити в собі інформацію про організацію та її правила, посадові інструкції</li> <li>- проведення welcome-тренінгу для новачків;</li> <li>- ознайомлення з робочим місцем, знайомство з технікою безпеки;</li> <li>- ознайомлення з обов'язками і відповідальністю (детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів, вимоги до якості виконання своїх обов'язків)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- новий співробітник приступає до своїх обов'язків повністю підготовленим, отримавши всю необхідну для себе інформацію</li> </ul>   |
| 3 | Введення системи наставництва                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- призначення на допомогу новачку досвідченого співробітника зі стажем роботи в організації не менше 2-3 років, який буде ділитися з ним своїм професійним досвідом, допомагати і підтримувати в складних ситуаціях</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- прискорення соціально-психологічної адаптації нового співробітника і його входження в колектив;</li> <li>- розкриття потенціалу новачка</li> </ul>  |

Крім цього, спеціаліст з адаптації персоналу повинен вміти виявляти і вирішувати конфліктні ситуації до настання глибокої кризи, результатом якого може стати звільнення працівника, зниження його трудової дисципліни, продуктивності праці; виявляти внутрішні резерви швидкої і безперешкодної адаптації нових працівників у колективі. Повинен періодично контролювати хід процесів адаптації в організації, проводити роз'яснювальну роботу, консультації, лекції, «круглі столи», доносити інформацію про необхідність заходів щодо адаптації до всіх працівників організації. Також необхідно періодично направляти фахівця з адаптації на курси підвищення кваліфікації, з метою отримання ним нових знань і більш сучасних методів роботи з персоналом, які він згодом буде використовувати в своїй роботі. На це в бюджеті організації має виділятися окрема стаття витрат.

2. Розробка програми адаптації для нових співробітників. У роботі з проведення адаптації повинна використовуватися програма. Загальна програма стосується в цілому всієї організації і включає в себе:

- загальне уявлення про організацію (вітальна промова, тенденції розвитку, цілі і завдання, пріоритети організації, традиції, норми поведінки, інформація про вироблену організацією продукцію і послуги та їх споживачів, а також інформація про керівництво і внутрішні зв'язки);

- інформацію про оплату праці персоналу;

- додаткові пільги для співробітників організації (види страхування, виплата допомоги на випадок хвороби, вихідна допомога, розмір пенсії і можливість отримання додаткового навчання на роботі);

- стосунки персоналу з профспілкою організації (терміни і умови прийому на роботу, переміщення і просування працівників усередині організації, права і обов'язки співробітників, що відповідають займаній посаді, дисципліна і стягнення);



- охорона праці і техніка безпеки (правила поведінки при виникненні нещасного випадку, протипожежна техніка безпеки, запобіжні заходи, охорона здоров'я і надання медичної допомоги).

Програма адаптації працівника розробляється у формі оперативного документа планування і включає в себе перелік заходів щодо адаптації із зазначенням термінів їх виконання, а також посадових осіб, які нести відповідальність за контроль їх виконання.

Важливе значення для успішної реалізації програми адаптації нових співробітників і, відповідно, для їх повноцінної адаптації має:

- чітке і послідовне виконання новими працівниками та посадовими особами, відповідальними за реалізацію програми, всіх запланованих заходів;
- повний, своєчасний і об'єктивний контроль за ходом виконання заходів програми;
- надання ефективної допомоги новому співробітнику, який відчуває труднощі з адаптацією;
- підведення підсумків реалізації програми адаптації, яка передбачає, крім порівняльної оцінки особистісного потенціалу нового співробітника, вироблення практичних рекомендацій, які будуть спрямовані на ефективне застосування його знань і умінь в інтересах організації.

3. Введення системи наставництва. Введення системи наставництва – це перевірений роками і дуже надійний спосіб ефективної адаптації співробітників. Нові працівники впевнено розвиваються в професійному плані під чуйним і уважним керівництвом більш досвідченого співробітника.

Отримуючи моральну та інформаційну підтримку, переймаючи знання і безцінний досвід у своїх наставників, молоді фахівці швидко виростають в справжніх майстрів своєї справи.

Слід виділити наступний ряд переваг, які створює здійснення цілеспрямованих заходів щодо адаптації:

- скорочення початкових витрат при входженні нового працівника в організацію. Це дозволяє швидше входити в курс справ і ефективніше працювати;
- зниження напруженості у працівників при входженні в нову посаду;
- зменшення плинності кадрів за рахунок зниження психологічного бар'єру у працівників;
- економія робочого часу безпосереднього керівника, який він міг би витратити на пояснення і навчання новачка;
- реалізм в очікуваннях і задоволеність роботою (проведення бесіди, welcome-тренінг);
- навчання поведінці в організації (введення в організаційну культуру).

Таким чином, проведення цілеспрямованої адаптації працівників має велику необхідність для всіх сучасних організацій. За допомогою застосування інструментів адаптації, а також з урахуванням знання основних закономірностей адаптації співробітників на нових робочих місцях, організація може вирішити велику кількість управлінських проблем і істотно підвищити результативність праці персоналу.

### **Висновки до розділу 3:**

1. Проаналізовано світовий досвід реалізації кадрової політики та можливості його застосування в Україні. Зокрема, виходячи зі світових тенденцій і з урахуванням української специфіки, для забезпечення ефективності системи мотивації праці персоналу необхідне дотримання таких положень як створення умов для безперервного самовдосконалення учасників трудових відносин, використання спеціалізованих мотиваційних програм при розширенні повноважень колективу в прийнятті управлінських рішень, гнучке й адаптивне використання людських ресурсів; формування гуманізованої організаційної культури організації.

2. Запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління персоналом в Комунальному підприємстві «Дніпропетровський обласний

перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради». Зокрема, розроблено і впроваджено проєкт «Удосконалення системи тимчасової ротації кадрів в КП «ДОПЦ зі стаціонаром» ДОР»». Запропонований проєкт дозволив забезпечити підтримку здорової конкуренції; підготовку кадрового резерву (забезпечення кадрової безпеки компанії в разі звільнення ключових співробітників, підготовка нових керівних кадрів); збільшення продуктивності праці (працівник активніше працює при новій формі зайнятості); зниження плинності персоналу (боротьба з професійним вигоранням); підвищення ефективності міжособистісних комунікацій серед співробітників (командоутворення); забезпечення професійного розвитку, розширення кругозору, отримання нових компетентностей; підвищення адаптаційних можливостей працівників, рівня стресостійкості; забезпечення ефективної взаємозамінності працівників; підбір найбільш гідного працівникові місця в штаті при низьких результатах його діяльності на колишній посаді.

3. Створено механізми удосконалення кадрової політики в публічному управлінні. Зокрема, запропоновано алгоритм заходів щодо впровадження системи адаптації працівника в публічному управлінні, що передбачає підготовку спеціаліста з адаптації та розробку його інструкції, розробку програми адаптації для нових співробітників, введення системи наставництва. Виділено ряд переваг, які створює здійснення цілеспрямованих заходів щодо адаптації, а саме скорочення початкових витрат при входженні нового працівника в організацію, зниження напруженості у працівників при входженні в нову посаду, зменшення плинності кадрів за рахунок зниження психологічного бар'єру у працівників, економія робочого часу безпосереднього керівника, який він міг би витратити на пояснення і навчання новачка, реалізм в очікуваннях і задоволеність роботою (проведення бесіди, welcome-тренінг), навчання поведінці в організації (введення в організаційну культуру).

## ВИСНОВКИ

1. Визначено теоретико-методологічні положення до формування системи кадрового забезпечення в публічному управлінні. Зокрема, завдяки проведенню дослідження категоріального апарату теми роботи, аргументовано, що метою і результатом управлінської праці є координація спільних зусиль колективу, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів. Охарактеризовано особливості кадрового забезпечення в системі публічного управління. В результаті дослідження було виявлено ряд проблем в галузі нормування праці управлінського персоналу.

Крім того, існують недоліки в організації структури управління. Досліджено системний підхід в методології формування кадрового резерву. Визначено, що системний підхід передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і обґрунтовується в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами. Системний підхід також застосовується і у визначенні мотиваторів поведінки працівника. Так, у процесі управління персоналом поведінка працівника має кардинальні зміни під впливом технологічних процесів, факторів зовнішнього середовища, соціальних факторів тощо.

2. Проаналізовано сучасний стан забезпечення кадрової політики в Україні. Розглянуто питання кадрової політики в публічному управлінні в Україні на прикладі вітчизняної системи охорони здоров'я. Було визначено, що жоден з вітчизняних нормативно-правових актів, що стосується кадрової політики у сфері охорони здоров'я України, не містить цілісної стратегічної програми вирішення проблем кадрового забезпечення цієї сфери, концептуальних задач та механізмів реалізації кадрової політики в сфері охорони здоров'я, хоча в них частково відображені такі важливі питання як удосконалення державних освітніх стандартів підготовки медичних кадрів

для підвищення якості підготовки фахівців, забезпечення та управління якістю медичної допомоги, прогнозування кадрового забезпечення у відповідності до потреб охорони здоров'я з урахуванням її перетворень, а також демографічної ситуації в країні.

3. Визначено особливості реалізації кадрової політики на прикладі Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради». Головним ресурсом закладу визначено кваліфікований персонал, що забезпечує надання якісної висококваліфікованої медичної допомоги, якісний сервіс, зростання лояльності пацієнтів. Збереження кадрового потенціалу та його безперервний професійний розвиток є найбільш пріоритетним напрямком діяльності закладу.

Очікувана динаміка поліпшення діяльності закладу полягає в реалізації можливостей зростання персоналу через: організаційно-управлінські зміни; забезпечення пріоритетності напрямів розвитку; фінансове планування в нових умовах; співпрацю з органами влади; залучення інвестицій; покращення матеріально-технічної бази, оновлення обладнання; збільшення власних доходів за можливості реалізації впровадження платних послуг; підвищення заробітної плати персоналу.

4. Охарактеризовано формування команди як стратегічного орієнтиру розвитку кадрової політики в публічному управлінні. В минулому році працівниками Комунального підприємства «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради» було пройдено підвищення кваліфікації в питаннях командної роботи через відвідання вебінару «Командоутворення та лідерство» Партнерського онлайн курсу «Кращі практики управління медичним закладом» за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та за підтримки Програми Уряду Великої Британії «Good Governance Fund». Головними результатами стала можливість досягати високих показників роботи; підтримка як членів команди один одним, так і керівником; можливість безпроблемної

перебудови роботи всієї публічної організації; здатність опиратися кризам і застосовувати найкращі варіанти вирішення проблем, що виникають в умовах змін.

5. Запропоновано шляхи удосконалення кадрової політики в публічному управлінні. Зокрема, розроблено і впроваджено проект «Удосконалення системи тимчасової ротації кадрів в Комунальному підприємстві «Дніпропетровський обласний перинатальний центр зі стаціонаром» Дніпропетровської обласної ради». Запропонований проект дозволив забезпечити підтримку здорової конкуренції; підготовку кадрового резерву (забезпечення кадрової безпеки компанії в разі звільнення ключових співробітників, підготовка нових керівних кадрів); збільшення продуктивності праці (працівник активніше працює при новій формі зайнятості); зниження плинності персоналу (боротьба з професійним вигоранням); підвищення ефективності міжособистісних комунікацій серед співробітників (командоутворення); забезпечення професійного розвитку, розширення кругозору, отримання нових компетентностей; підвищення адаптаційних можливостей працівників, рівня стресостійкості; забезпечення ефективної взаємозамінності працівників; підбір найбільш гідного працівникові місця в штаті при низьких результатах його діяльності на колишній посаді.

Створено механізми удосконалення кадрової політики в публічному управлінні. Зокрема, запропоновано алгоритм заходів щодо впровадження системи адаптації працівника в публічному управлінні, що передбачає підготовку спеціаліста з адаптації та розробку його інструкції, розробку програми адаптації для нових співробітників, введення системи наставництва. Виділено ряд переваг, які створює здійснення цілеспрямованих заходів щодо адаптації, а саме скорочення початкових витрат при входженні нового працівника в організацію, зниження напруженості у працівників при входженні в нову посаду, зменшення плинності кадрів за рахунок зниження психологічного бар'єру у працівників, економія робочого часу

безпосереднього керівника, який він міг би витратити на пояснення і навчання новачка, реалізм в очікуваннях і задоволеність роботою (проведення бесіди, welcome-тренінг), навчання поведінці в організації (введення в організаційну культуру).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород, 1999. – 214с.
2. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации/Под ред.– М.: ИНФРА-М, 1997. – 301с.
3. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации/Под ред.– М.: ИНФРА-М, 1999. – 301с.
4. Райнера Марра, Герберта Шмидта Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/ Под ред.– М.: Изд. МГУ, 1997. – 154с.
5. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16.– М.: ИНФРА-М, 1999. – 195с.
6. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9.– М.: ИНФРА-М, 1999. – 163с.
7. Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции.–М.: Экономика, 1997. – 251с.
8. Кибанова А.Я. Управление персоналом. Энциклопедический словарь/Под ред – М.: ИНФРА-М, 1998. – 301с.
9. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М., 1997. – 195с.
10. Филин Практическая психология для менеджера.– М.: 1996. – 320с.
11. Психологические аспекты подбора и оценки персонала/Сост. Н.А. Литвинцев. – М., 1996. – 260с.
12. Яровой В.И./ Под ред. Щекина Г.В. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт/Сост.. – Киев: МАУП,1994. – 235с.
13. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для



керівників.– К.: Знання, 1999. – 196с.

14. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия.– М.: ГАУ, 1994. – 216с.

15. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.–М.:ЗАО “Бизнес-школа “Интел-синтез”, 1997. – 240с.

16. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования.– М.:ГАУ, 1994. – 320с.

17. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: ГАУ, 1996. – 250с.

18. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. –М.: ГАУ, 1996. – 180с.

19. Щекин Г.В. Планирование и организация работы с персоналом. К.: МЗУУП, 1993. – 215с.

20. Глен Райт. Роль державного керівника. – К.: Основи, 1994. – 155с.

21. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні. – К.: Видавничий дім, 1999. – 260с.

22. Нижник Н.Р. Державний службовець в Україні (пошук моделі)/Під ред. – К.:Вид. “ІН-Юре”, 1998.

23. Авер’янова В.Б. Державне управління: теорія і практика/Під ред. – К.: Юрінком Інтер, 1998

24. Десслер Г. Управление персоналом: Учеб. пособие / Пер. с английского/ Под ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1997. – 85с.

25. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. – Краматорськ: Центр продуктивності, 1998. – Вип. 1. – Розд. 1 – 2.

26. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учеб. Пособие. – М.: ПРИОР, 1998.

27. Закон України “Про зайнятість населення” // Закони України. – К., 1999. – Т.1. – С. 252–268.

28. Закон України “Про колективні договори і угоди” // Закони

України. – К., 1996. – Т.6. – С. 5–11.

29. Закон України “Про пенсійне забезпечення” // Закони України.– К., 1996. – Т.2. – С. 254–285.

30. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” // Закони України. – К., 1999. – Т. 15. – С. 332–343.

31. Закон України “Про оплату праці” // Закони України. – К., 1999. – Т. 1. – С. 252–268.

32. Закон України “Про охорону праці” // Закони України. – К., 1996. – Т.4. – С. 114–133.

33. Класифікатор професій ДК 003-95. – К.: Держстандарт України, 1995; Кодекс законів про працю України. – К.: Парламентське вид-во, 1997.

34. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посібник.–К.: КНЕУ, 1998.

35. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К: КНЕУ, 2000.

36. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа»; Интел-Синтез, 2014.

37. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова и др. – М: ПРИОР, 1999.

38. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 2013.

39. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА, 1998.

40. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К; МАУП, 1999.

41. Гапалов В.К. Управление рабочим временем. – 2-е изд., перераб. и доп. –М.: Финансы и статистика, 1998.

42. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2005.

43. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.
44. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 1999.
45. Мейтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе/ Пер. с англ./Под ред. И.И. Елесеевой. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1996.
46. Основы управления персоналом: Учебник / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая шк., 1996.
47. Практическое руководство по менеджменту: международный опыт достижения успеха / Пер. с англ. – Минск: Новое знание, 2015.
48. Психологические основы современного управления персоналом: Учеб. пособие.– М.: Зерцало, 1999.
49. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998.
50. Управление персоналом: Учебник/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Банки,1998.
51. Управление персоналом: Учеб. пособие/Под ред. Б.Ю. Сербиновского. – М.: ПРИОР, 1999.
52. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М,1998.
53. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту) [Електрон. ресурс]. – К. : НАДУ, 2012. – Режим доступу : [http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/koment-inter\\_prezident/d\\_1.pdf](http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/koment-inter_prezident/d_1.pdf).
54. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні [Електрон. ресурс] / Ю. В. Ковбасюк // Віче. – № 2. – К., 2011. – Режим доступу : <http://www.viche.info/journal/2380/>

55. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електрон. ресурс] / І. М. Мельник // Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фаховий журн. – К., 2008. – № 1. – Режим доступу : [http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/doc\\_pdf/melnik.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf).

56. Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.

57. Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року: постанова Кабінету Міністрів України від 13.05.2013 р. № 350 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF>.

58. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

59. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування/ Я.Ф. Жовнірчик // Інвестиції практика та досвід. —2017. — №12. — С.102-107.

60. Малиновський В. Я. Державне управління: Навч. Посіб. – / В. Я. Малиновський. – Луцьк: РВВ «Вежа» . – 2000. – 325с.

61. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: монографія. / В. М. Олуйко. – К.: Наук. світ, 2001. – С. 21.