

УДК 35

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.2>**Н. В. Цигилик**доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»

ВИБІР СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті показано застосування методу дизайн-мислення для вибору системи HR-менеджменту у публічному управлінні для забезпечення високої ефективності діяльності організацій цієї сфери. Необхідність зміни усталених підходів до управління персоналом у сфері публічного управління пов'язана з переходом VUCA-світу у BANI-світ і суттєвим зменшенням ефективності управління, яке здійснюється без врахування особливостей нового світу. У якості методу дизайн-мислення для вибору системи HR-менеджменту у публічному управлінні було використано стенфордську модель, яка позитивно зарекомендувала себе і успішно використовується у всьому світі. Її перевагою є простота у використанні та можливість застосування для вирішення широкого кола задач, а також можливість повернення на попередній етап при вирішенні поставленого завдання. Кількість людей у команді, яка здійснювала вирішення поставленої задачі за методом дизайн-мислення становила 4 осіб із спеціалізацією публічне управління та адміністрування. Тривалість наукового пошуку за методом дизайну мислення, який складався з п'яти етапів – вісім тижнів. Етап емпатії тривав 1 тиждень, фокусування – 1 день, генерування ідей – 1 день, прототипування – 2 дні, тестування – 4 тижні. У процесі застосування методу дизайн-мислення за стенфордською моделлю не знадобилося повертатися до попередніх етапів.

На етапі емпатії було використано результати опитування 60 працівників відділів кадрів органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади у рівному співвідношенні. Опитування проводилося методом очного інтерв'ю, при цьому кількість інтерв'юєрів становила 2 осіб. Питання для опитування були відкритого типу. Їх кількість становила 20 шт. Встановлено, що для забезпечення високої ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування у BANI-світі необхідно використати підходи синергетики. Це пов'язано з необхідністю швидкої реакції персоналу на виклики BANI-світу, а також неможливістю достовірно передбачити всі можливі варіанти виникнення та розвитку майбутніх подій, які можуть чинити сильний вплив на сталість управлінської системи як такої.

Ключові слова: BANI-світ, державний службовець, дизайн-мислення, ефективність, синергетика, система управління персоналом, управління.

Постановка проблеми. Органи державної виконавчої влади та організації місцевого самоврядування забезпечують реалізацію функцій держави та комфортне проживання громади на відповідних територіях [1]. Саме від їх діяльності значною мірою залежить дотримання поступу щодо сталого розвитку та задоволення потреб суспільства. Результативність та ефективність діяльності цих організацій безпосередньо залежить від ефективності роботи їх кадрового складу. А вона – від ефективного та вмілого управління персоналом.

Пандемія Covid-19 принесла не тільки значні втрати для кожної держави у світі, але й повністю змінила цей світ. Вчені дали йому назву

BANI-світ за абревіатурою англійських слів, якими він характеризується: крихкий, тривожний, нелінійний, незбагнений [2]. Якщо до цього часу він був: нестабільним, невизначеним, складним та неоднозначним VUCA-світом, але люди вже призвичаїлися жити у ньому, то тепер новий світ є світом з багатьма невідомими [3]. Позитивним є те, що наука не стоїть на місці і так, як для VUCA-світу були розроблені ефективні методи і способи досягнення максимальної результативності управління персоналом, так і для нового BANI-світу необхідно зробити це у найкоротші терміни. З огляду на це тема статті є своєчасною та актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного управління персоналом державної служби та органів місцевого самоврядування України вивчали Т.Покотило, Ю. Кормишкін, В. Уманська, М.Орлів, Г.Авербух, Сухорукова А. та інші.

Зокрема, Т.Покотило, встановив, що ефективне управління службовцями органів місцевого самоврядування залежить від системного підходу до управління організаційними підходами, раціональним формуванням кількості працюючих, матеріальним та нематеріальним стимулюванням, відкритістю інформації [4]. Кормишкін Ю.А. та Уманська В.В. у своїй роботі дослідили сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Зокрема, забезпечення оптимального кількісно-якісного складу, організації підвищення кваліфікації персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. Було встановлено, що для ефективного управління персоналом необхідно приділяти особливу увагу формуванню систем безперервного корпоративного навчання.

М. Орлів зробила висновок, що для ефективного управління персоналом необхідно максимальні зусилля направляти на керування індивідуальною та організаційною компетентностями, а також доданою вартістю людських ресурсів. З огляду на цей висновок автор запропонувала структуру компетентнісної моделі: кластери – ключові компетентності – поведінкові індикатори. Крім цього, Орлів М. вказала, що для забезпечення високого рівня ефективності управління персоналом на державній службі топ-менеджери повинні володіти такими компетентностями, які забезпечать стратегічне управління персоналом, при збереженні ціннісних та етичних засад. Проте, якими саме – не було зазначено [6].

Авербух Г. та Сухорукова А. у своїй роботі стверджували, що для забезпечення високого рівня ефективності необхідно нормативно закріпити норми і правила їх поведінки, а також забезпечити формування високого рівня організаційної культури [7]. Крім цього, основними шляхами підвищення ефективності управління персоналом на державній службі ці науковці вважають:

- підвищення рівня науково-методичного та консультативного забезпечення управління, зокрема розробку та впровадження науково обґрунтованих моделей управління персоналом;
- застосування системного підходу в управлінні персоналом;
- високого рівня інформаційного забезпечення.

Проте, яким чином ці методи впливатимуть на рівень ефективності і якими методами досягти реалізацію у дійсності цих пунктів у роботі зазначено не було. Таким чином видно, що способів і методів підвищення ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування є багато, але який з них найдієвіший – невідомо. Думки усіх науковців однозначні в одному – ефективність діяльності можна і необхідно підвищувати впливом на hard-skills та soft-skills персоналу шляхом використання управлінських можливостей HR. Яким чином вірно це робити – питання залишається відкритим. Зважаючи на те, що в організаціях діють різні системи HR-менеджменту необхідно обрати таку систему, яка буде забезпечувати максимальне досягнення ефективності персоналу.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є вибір системи HR-менеджменту органів виконавчої влади та місцевого самоврядування для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Обрати адекватний та точний метод вибору системи HR-менеджменту органів виконавчої влади та місцевого самоврядування для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування.

2. За допомогою обраного методу провести вибір системи HR-менеджменту органів виконавчої влади та місцевого самоврядування для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування.

3. Сформуванню плану імплементації обраного типу системи HR-менеджменту органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в їх діяльність на 3 місяці для подальшої оцінки дієвості обраного методу.

Виклад основного матеріалу. Методом для вибору системи HR-менеджменту органів виконавчої влади та місцевого самоврядування для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування було обрано дизайн мислення, зокрема стенфордську модель. Вибір методу дизайн-мислення пов'язаний з його високою точністю, простотою у використанні, а також визнаністю європейськими та американськими провідними вченими як найбільш доцільного методу в умовах сьогодення для

створення інновацій, нових продуктів та ідей. Вибір стенфордської моделі для аналізу пов'язано з її найбільшою прикладною можливістю щодо застосування, імовірністю повернення до першого етапу при виявленні пробілів в необхідній інформації або невдалого прототипу, зрозумілістю у застосуванні, а також високою швидкістю та точністю одержаних результатів.

На рис. 1 наведено послідовність етапів вибору системи HR-менеджменту органів виконавчої влади та місцевого самоврядування за стенфордською моделлю дизайн-мислення.

На етапі емпатії командою з 4 осіб – фахівців у сфері публічного управління та адміністрування було сформовано 20 відкритих питань за методом brainstorming. Тематика питань відносилася до типу системи HR-менеджменту органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, які забезпечують високу ефективність державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Після цього 2 осіб з команди методом очного інтерв'ю провели опитування 60 працівників відділів кадрів органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади у рівному співвідношенні. Відповіді ґрунтувалися на досвіді управлінців у сфері персоналу цих організацій. При опитуванні не тільки записувалися відповіді, але проводилося спостереження за поведінкою респондентів з метою виявлення реакції на запитання та відкритості у відповідях. Тривалість етапу емпатії становила 1 тиждень.

Після цього розпочався етап фокусування, який тривав 1 день. Всі члени команди вивчали відповіді на питання, отримані методом емпатії, записані на стікерах і визначили найрелевант-

ніші ідеї, які відсортували по паттернах і позначили кольоровими стікерами для зручності. При цьому використовували інструмент point-of-view за допомогою якого сформували унікальне бачення ситуації на основі знайдених на етапі емпатії інсайтів і потреб працівників відділів кадрів організацій. Крім цього, використовували stories sorting and grouping і brainstorming. При обговоренні ідей використовували метод кольорових капелюхів Едварда де Боно, і дошку для розміщення стікерів. За цим підходом було встановлено, що система HR-менеджменту для забезпечення високого рівня ефективності персоналу повинна:

- швидко реагувати на будь-які зміни, які відбуваються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі організації;
- організовувати роботу щодо чіткої постановки завдань перед персоналом;
- вірно визначати потребу в навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу;
- забезпечувати якісну оцінку результатів роботи персоналу;
- визначати вірні критерії для оцінки ефективності персоналу та корегувати їх при необхідності;
- постійно моніторити та поповнювати кадровий резерв;
- забезпечувати максимально ефективні заходи щодо адаптації персоналу;
- забезпечувати якісну комунікацію з приводу питань управління персоналом;
- удосконалювати заходи щодо справедливої мотивації персоналу залежно від зовнішніх та внутрішніх впливів на організацію та обирати найефективніші в кожній конкретній ситуації;

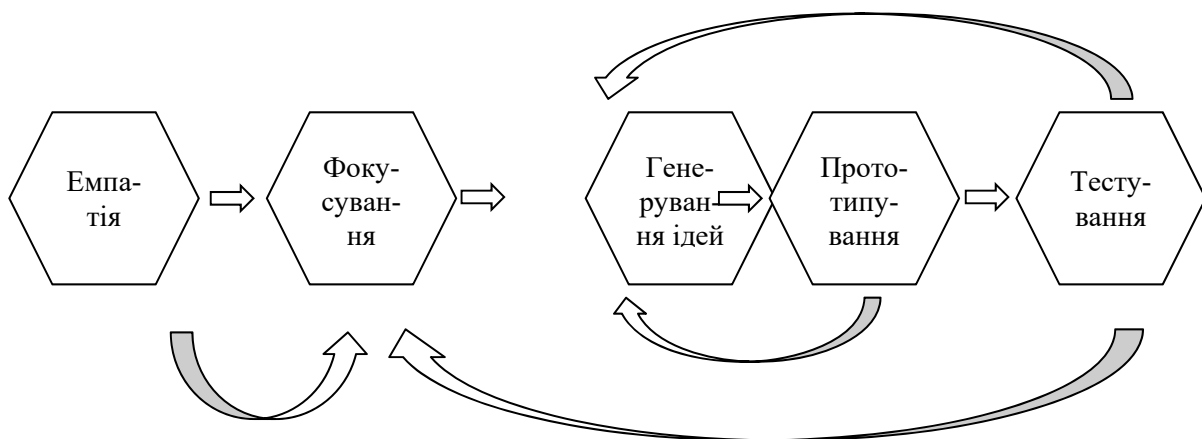


Рис. 1. Стенфордська модель дизайн-мислення

- забезпечувати високий рівень кадрової безпеки;
- контролювати ситуації з психологічним кліматом на робочому місці персоналу та не допускати булінгу або мобінгу;
- проводити роботу щодо подолання кваліфікаційної асиметрії персоналу;
- взаємодіяти з вищими навчальними закладами для підбору персоналу;
- взаємодіяти з Національним агенством України з питань державної служби для керованого поступу та впровадження реформ у галузі;
- моніторити ризики, які загрожують ефективному управлінню персоналом та вчасно їх усувати.

Після цього був етап генерування ідей, який також тривав 1 день. За допомогою методів brainstorming і ideas sorting було встановлено, що для забезпечення високої ефективності роботи персоналу в організаціях державної виконавчої влади та органах місцевого самоврядування необхідна HR-система, яка функціонуватиме на основі підходів синергетики.

Фактично це буде система, яка зможе сама адаптуватися до швидких змін, якими характеризується BANI-світ. Але при цьому керівники цієї HR-системи повинні володіти певним набором hard-skills та soft-skills, щоб підбирати персонал, який здатний працювати у такій системі. Зокрема, керівники повинні володіти високим рівнем: критичного та креативного мислення, емоційного інтелекту та коефіцієнту розумового розвитку, стресостійкості, знань необхідних для побудови системи, яка функціонуватиме на основі синергетичних підходів (рис. 2).

До персоналу таких організацій необхідно мінімальні вимоги: середній і вище рівень емоційного інтелекту та коефіцієнту розумового розвитку, високий рівень знань, необхідних для виконання професійних обов'язків, середній і вище рівень критичного та креативного мислення. За таких умов керівники системи управління персоналом зможуть підібрати таких осіб на ключові посади в організації, які зможуть ефективно налагоджувати робочий процес без стороннього впливу.

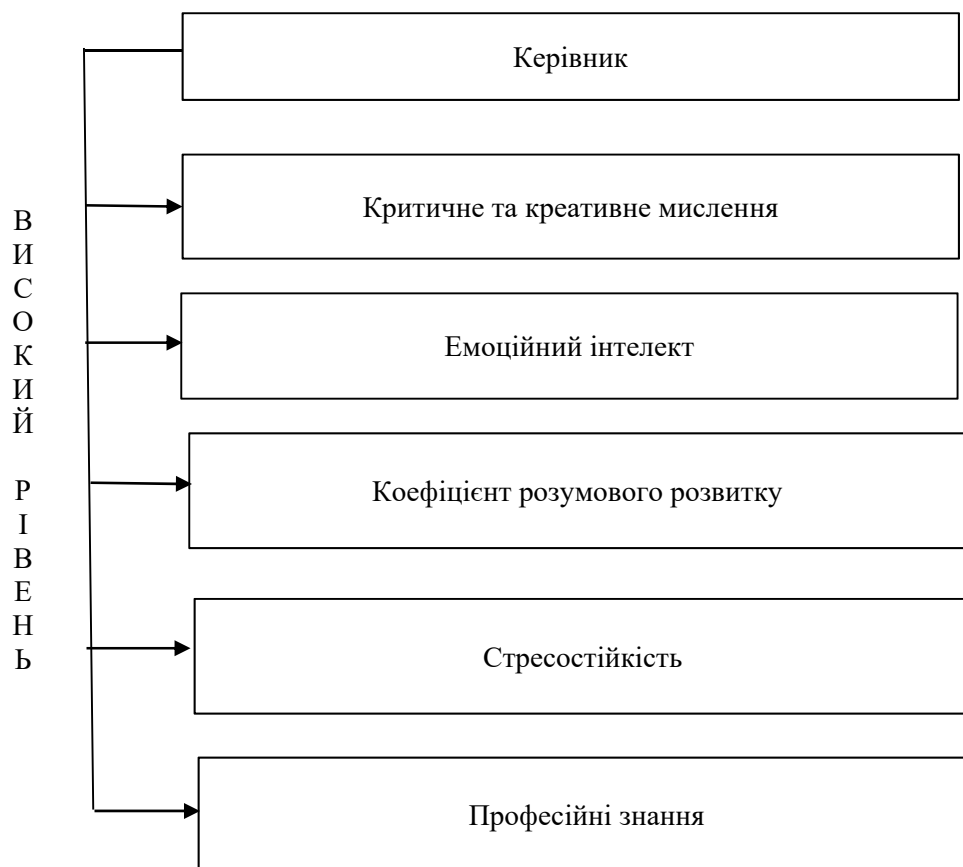


Рис. 2. Вимоги до керівників організації, в якій функціонує система HR-система управління персоналом на основі синергетичних підходів

На етапі прототипування був розроблений план HR-системи управління персоналом на основі синергетичних підходів з чітким розписом характеристик ключових осіб, які відповідатимуть за реалізацію та функціонування кожної її складової. Після цього для етапу тестування рішення була обрана організація – орган місцевого самоврядування в якому за попередньо проведеними дослідженнями ключові особи HR-системи управління персоналом та персонал володіли всіма необхідними характеристиками для безперешкодного функціонування системи, в основу якої були покладені принципи синергетики. Кількість ключових осіб системи ставила 3 людини – працівники відділу кадрів. Після цього було впроваджено принципи функціонування нової HR-системи управління персоналом. Тривалість функціонування системи становила 4 тижні. По закінченню терміну тестування системи було позапланово оцінено показники ефективності персоналу організації і встановлено, що вони досягли 98-100% порівняно із 78–91%, які були до впровадження HR-системи управління персоналом на основі синергетичних підходів. Таким чином, впровадження HR-системи управління персоналом на основі синергетичних підходів дозволило в середньому на 9,5 % підвищити ефективність державних службовців та службовців органу місцевого самоврядування. Це стало можливим завдяки:

- максимальному залученню у процес досягнення поставленого результату як свідомої, так і підсвідомої складової психіки;

- забезпечення певного ступеню вільності персоналу у способах досягнення необхідних результатів;

- задіяння в процес досягнення результату виключно необхідних складових управління персоналом, які були важливими виключно в певний момент часу, а, отже, економія ресурсів часу, який було використано ефективно.

Висновки і пропозиції. З використанням методики дизайн-мислення встановлено, що для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування у BANI-світі необхідно використати HR-систему управління персоналом на основі синергетичних підходів. Це пов'язано з необхідністю швидкої реакції персоналу на виклики BANI-світу, а також неможливістю достовірно передбачити всі можливі варіанти виникнення та розвитку майбутніх подій, які можуть чинити сильний вплив на сталість управлінської системи як такої.

Для того, щоб забезпечити функціонування HR-системи управління персоналом на основі синергетичних підходів необхідно, щоб:

- керівники володіти високим рівнем: критичного та креативного мислення, емоційного інтелекту та коефіцієнту розумового розвитку, стресостійкості, знань необхідних для побудови системи, яка функціонуватиме на основі синергетичних підходів.

- персонал організацій володів: середнім і вище рівнем емоційного інтелекту та коефіцієнту розумового розвитку, високим рівнем знань, необхідних для виконання професійних обов'язків, середнім і вище рівнем критичного та креативного мислення.

Після проведення тестування запропонованого типу HR-системи управління персоналом на основі синергетичних підходів показники ефективності персоналу органу місцевого самоврядування досягли 98-100% порівняно із 78-91%, які були до впровадження цього типу системи. Впровадження HR-системи управління персоналом на основі синергетичних підходів дозволило в середньому на 9,5 % підвищити ефективність державних службовців та службовців органу місцевого самоврядування. Це доводить правильність вибору системи управління персоналом для організацій державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у BANI-світі.

Майбутні дослідження будуть присвячені вивченню впливу HR-системи управління персоналом на основі синергетичних підходів на ефективність персоналу у більшому проміжку часу для виключення можливості її короткотривалої дії, а також виявлення недоліків запропонованої системи в умовах BANI-світу. Крім цього, будуть цікавими дослідження щодо HR-системи управління персоналом на основі синергетичних підходів на ефективність персоналу при одному або двох не високих, а середніх показниках необхідних вимог до керівників організацій органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Список використаної літератури:

1. Godoy M. F. de & Ribas Filho D. Facing the BANI World. *International Journal of Nutrology*. 2022. 14(2).33 p. <https://doi.org/10.1055/s-0041-1735848>
2. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. Сагайдака М. П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с.
3. Л.Ремньова. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 39(19). С. 99–105.

4. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 185–191
 5. Кормишкін Ю. А., Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24–34.
 6. Орлів М. С. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 8–9. С. 36–46. URL: <https://doi.org/10.15421/15201726>
 7. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*, 3(28). 2022. С. 10–16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1)
-

Tsygylyk N. V. Choice of HR-management system to ensure high level of efficiency of civil officers and employees of local governments

The article shows the application of the design thinking method for the selection of the HR management system in public administration to ensure the high efficiency of the activities of organizations in this area. The need to change established approaches to personnel management in the field of public administration is associated with the transition from the VUCA world to the BANI world and a significant decrease in the effectiveness of management, which is carried out without taking into account the peculiarities of the new world. The Stanford model was used as a design thinking method for choosing an HR management system in public administration, which has proven itself positively and is successfully used all over the world. Its advantage is ease of use and the possibility of application to solve a wide range of problems, as well as the possibility of returning to the previous stage when solving the task. The number of people in the team, which solved the task using the design thinking method, was 3 people specializing in public management and administration. The duration of scientific research using the design thinking method, which consisted of five stages, was eight weeks. The empathy stage lasted 1 weeks, focus – 1 day, idea generation – 1 day, prototyping – 2 days, testing – 4 weeks. In the process of applying the method of design thinking according to the Stanford model, there was no need to return to previous stages.

At the empathy stage, the results of a survey of 60 employees of personnel departments of local self-government bodies and state executive bodies were used in an equal ratio. The survey was conducted by the face-to-face interview method, while the number of interviewers was 2 people. The survey questions were open-ended. Their number was 20 people. It has been established that in order to ensure the high efficiency of civil servants and employees of local self-government bodies in the BANI world, it is necessary to use synergy approaches. This is due to the need for a quick response of personnel to the challenges of the BANI world, as well as the impossibility of reliably predicting all possible options for the occurrence and development of future events, which can have a strong impact on the stability of the management system as such.

Key words: *BANI-world, civil servant, design thinking, efficiency, synergy, personnel management system, management.*