

УДК 159.99

DOI: <https://doi.org/10.31732/2707-9155-2019-34-151-159>

## **Пілотне дослідження вивчення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів**

**Алюшина Н.О.**

*Кандидат психологічних наук, доцент  
Директор Генерального департаменту з питань  
управління персоналом на державній службі,  
Національне агенство України з питань державної служби  
м. Київ, вулиця Прорізна, 15, 01601  
тел. (067) 54-833-50, e-mail: natalyushina@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-1333-3800*

**Кудринська Г.В.**

*Аспірант кафедри психології  
ВНЗ “Університет економіки та права «КРОК»  
Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна  
тел. (050) 87-741-30, e-mail: kudrynska94@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-4596-3305*

## **Pilot research of the functional comptenece level of human resources management services in public authorities**

**Alyushina N.O.**

*Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor  
Director of General Department on human resource management in the public service  
National Agency of Ukraine on Civil Service  
St. Prorizna, 15, 01601, Kyiv  
tel. (067) 54-833-50, e-mail: natalyushina@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-1333-3800*

**Kudrynska H.V.**

*Post-graduate student of the Psychology Department «KROK» University  
st. Tabirna, 30-32, 03113, Kyiv, Ukraine  
тел. (050) 87-741-30, e-mail: kudrynska94@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-4596-3305*

**Анотація.** В рамках реформування державної служби питання визначення якості та ефективності функціонування служб управління персоналом державних органів залишається одним із ключових. Наразі відсутня методика, що дає змогу здійснити оцінку діяльності служб управління персоналом державних органів України. Авторами здійснено аналіз наукових напрацювань, нормативно-правової бази та інших аналітичних матеріалів, на основі яких розроблено матеріали для визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів. Метою статті є висвітлення результатів пілотного дослідження вивчення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ. В статті узагальнено інформацію щодо розрахунку складових коефіцієнтів спроможності, які розкривають ефективність діяльності служб управління персоналом державного органу: коефіцієнту стану реалізації основних завдань і функцій; коефіцієнту стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією; коефіцієнту стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом; коефіцієнту забезпеченості людськими ресурсами; коефіцієнту адаптації; коефіцієнту сталості; коефіцієнту підвищення професійної компетентності. За результатами отриманих даних у досліджуваних державних органах визначено позитивний рівень спроможності служб управління персоналом. Проте в окремих показниках рівень оцінки компонентів коефіцієнту спроможності коливається від незадовільного до позитивного рівнів, що відображає проблемні місця функціонування служб управління персоналом. Службам управління персоналом державних органів надано відповідні рекомендації щодо підвищення рівня спроможності. Отримані результати дають змогу визначити напрями роботи, які вимагають розвитку відповідних психологічних компетентностей працівників служб управління персоналом для завершення їх реформування та виконання у повному обсязі функцій, які передбачають безпосередню взаємодію з персоналом щодо адаптації, розвитку корпоративної культури, нематеріального заохочення та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

**Ключові слова:** спроможність служби управління персоналом, державні органи, числові показники результатів діяльності, коефіцієнт рівня спроможності, моніторинг діяльності.  
Формул: 0, рис.: 7, табл.: 0, бібл.: 10.

**Abstract.** Within the context of the public administration reform, the issue of determining the quality and efficiency of the functioning of personnel management services of public authorities remains a key issue. Currently, there isn't any methodology to assess the performance of human resources management services of public authorities of Ukraine. Based on the analysis of scientific developments, legal framework and other analytical materials, the authors developed materials to determine the level of capacity of human resources management services of public authorities. The purpose of the article is to shed light on the results of a pilot study examining the capacity level of human resources management services of public authorities that prepare and implement key national reforms. The article summarizes information on the calculation of the components of the capability coefficients that reveal the effectiveness of the activity of the personnel management service of public authorities: the coefficient of the state of realization of the main tasks and functions; the coefficient of the state of implementation of tasks and functions related to interaction; the coefficient of the state of implementation of tasks and functions at the initiative of the personnel management service; the coefficient of providing personnel; the coefficient of adaptation; the coefficient of sustainability; the coefficient of professional training of personnel.

According to the data results, a positive level of capacity of public administration personnel management services has been determined. However, in some indicators, the level of evaluation of the components of the capability factor ranges from unsatisfactory to positive levels, reflecting

*the problematic places in the functioning of human resources management services. Relevant recommendations for capacity building have been provided to human resources management services. The results obtained allow us to identify the areas of work that require the development of appropriate psychological competencies of staff of personnel management services to complete their reforming and perform full functions that involve direct interaction with staff on adaptation, development of corporate culture, intangible promotion and creation of favourable psycho-social climate in the team.*

**Keywords:** *functional competence human resources management services, public authorities, numerical performance indicators, the coefficient of the functional competence, monitoring of activities.*

*Formulas: 0, fig.: 7, tabl.: 0, bibl.: 10.*

### **Постановка проблеми**

Одним із ключових завдань Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки передбачено утворення ефективних і дієвих служб управління персоналом у кожному державному органі [1].

Служба управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні державного органу кваліфікованим персоналом від якості роботи якого залежить якість та ефективність функціонування державного органу, як інституції.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [2].

Таким чином важливим питанням залишається визначення ефективності та дієвості служб управління персоналом державних органів шляхом дослідження спроможності зазначених структурних підрозділів виконувати в повному обсязі покладені на них завдання і функції.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Вивчено та проаналізовано напрацювання щодо особливостей визначення спроможності, оцінки якості та ефективності роботи HR-підрозділів таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: В. Городнов [3], С. Зелінський [4], В. Кириленко [3], В. Кім Сон [5], А. Кулабекова [6], Ю. Омельченко [7], В. Польова [8], Ю. Пун [5], Ю. Репило [3], О. Сурков [9] та інших.

Також опрацьовано аналітичні матеріали міжнародних організацій (зокрема, International Public Management Association for Human Resources, Victorian Public Sector Commission / VPSC) [10].

Крім того здійснено аналіз нормативно-правової бази з питань діяльності служб управління персоналом державних органів.

### **Не вирішені раніше частини загальної проблеми**

Наразі відсутня методика визначення спроможності служб управління персоналом державних органів, що в свою чергу ускладнює проведення досліджень у сфері організаційної психології щодо визначення впливу психологічних явищ та особистісних характеристик працівників на роботу служби управління персоналом.

Для вирішення зазначеної проблеми

було розроблено відповідну форму моніторингу інформації щодо визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів. В результаті заповнення форми моніторингу інформації службами управління персоналом отримано дані, що дозволяють здійснити розрахунок відповідних коефіцієнтів спроможності.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є апробація та презентація результатів пілотного дослідження вивчення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ, та надання відповідних рекомендацій службам управління персоналом державних органів щодо підвищення рівня спроможності.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки успіх реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах [1].

З метою визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів у 2018 році за розробленою формою моніторингу інформації Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі Національного агенства України з питань державної служби проведено пілотне дослідження у 6 державних органах, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ.

Для проведення пілотного дослідження здійснено розрахунок коефіцієнту самооцінки та коефіцієнту за показниками, середнє значення яких визначає коефіцієнт рівня спроможності служб управління персоналом.

У результаті розрахунку коефіцієнтів отримано уніфікований показник від 0 до 1.

Шкала оцінювання передбачає чотири рівні:

- 0 – 0,2 – незадовільний рівень;
- 0,3 – 0,5 – задовільний рівень;
- 0,6 – 0,8 – позитивний рівень;
- 0,9 – 1 – відмінний рівень.

Збір та аналіз даних по першому блоку щодо визначення коефіцієнту самооцінки побудований на підрахунок балів, які виставляються за результатами заповнення службою управління персоналом спеціально розробленої форми.

Для зменшення рівня суб'єктивної оцінки з боку служб управління персоналом по першому коефіцієнту, до окремих пунктів здійснювався запит підтверджуючої інформації щодо виконання завдань і функцій (інформаційної довідки, переліку заходів тощо).

Складові коефіцієнту самооцінки:

- 1) Коефіцієнт стану реалізації основних завдань і функцій;
- 2) Коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами;
- 3) Коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом.

Другий блок передбачає розрахунок коефіцієнту за деякими показниками, які відображають, як безпосередня діяльність служби управління персоналом впливає на укомплектування та забезпеченість державного органу необхідними людськими ресурсами.

Складові коефіцієнту за показниками:

- 1) Коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами;
- 2) Коефіцієнт адаптації;
- 3) Коефіцієнт сталості;
- 4) Коефіцієнт підвищення професійної компетентності.

За результатами отриманих даних у 100% досліджуваних державних органів визначено позитивний рівень спроможності служб управління персоналом.

Проте в окремих показниках рівень оцінки компонентів коефіцієнту спроможності коливається від незадовільного до позитивного рівнів, що відображає проблемні місця функціонування служб управління персоналом.

#### I. Коефіцієнт самооцінки

Перших два коефіцієнти зазначеного блоку визначено в межах відмінного та позитивного рівнів, зокрема:

щодо стану реалізації основних завдань і функцій 83,3% – відмінний та 16,7% – позитивний (рис. 1);

щодо стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами 66,7% – відмінний рівень та 33,3% позитивний (рис. 2).

Коефіцієнт щодо стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом, знаходиться в межах незадовільного та позитивного рівнів (рис. 3): 16,7% – незадовільний рівень; 66,6% – задовільний рівень; 16,7% – позитивний.

Коефіцієнт виконання завдань і функцій за ініціативою, вказує на готовність служб управління персоналом до впровадження сучасних інструментів управління персоналом, які безпосередньо не передбачені законодавством, проте є необхідними для завершення трансформації кадрової служби в службу управління персоналом.

Аналіз окремих показників вказує на те, що переважно в повному обсязі з перелічених завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом виконуються наступні:

1) організація роботи щодо стажування у державному органі громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, строком до

шести місяців у порядку, визначеному керівником державної служби: 83,3% – завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% – роботу не проводили;

2) запровадження планового перегляду посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи: 83,3% – завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% – роботу не проводили;

3) здійснення заходів щодо нематеріальної мотивації працівників державного органу служби управління персона-

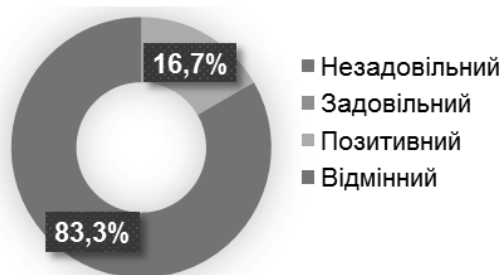


Рис. 1. Рівень за коефіцієнтом стану реалізації основних завдань і функцій



Рис. 2. Рівень за коефіцієнтом стану реалізації основних завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією

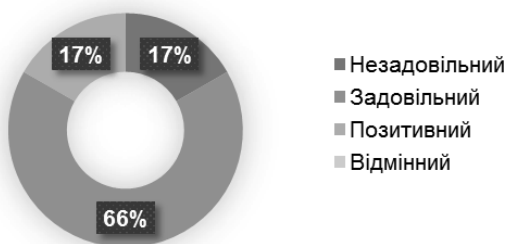


Рис. 3. Рівень за коефіцієнтом стану реалізації основних завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом

лом зазначили, що виконали у повному обсязі. Проте у переліку таких заходів переважно наводилися нагородження грамотами та відзнаками, що є одним з основних обов'язків служби управління персоналом;

4) підвищення рівня професійної компетентності працівників служби управління персоналом. 100% зазначили, що дану функцію виконано в повному обсязі. Проте детальне дослідження питань з яких здійснено підвищення кваліфікації працівників свідчить, що лише певний відсоток підвищив професійну компетентність саме з питань управління персоналом;

5) підготовка пропозицій щодо удосконалення управління персоналом та/або кадрового менеджменту: 66,7% – підготовлено не менше 2-ох таких пропозицій протягом звітного року; 33,3% – роботу не проводили.

Серед запропонованих у переліку завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом, потребують посилення роботи такі напрями:

1) проведення не менше 3-х заходів щодо формування корпоративної культури державного органу, протягом звітного періоду: 33,3% – завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% – завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 50% – роботу не проводили;

2) участь у ярмарках вакансій, інших заходах щодо посилення іміджу державної служби та взаємодії з потенційними кандидатами на зайняття вакантних посад державної служби: 33,3% – завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% – завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 50% – роботу не проводили;

3) здійснення заходів щодо стимулювання до просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових

обов'язків: 16,7% – завдання, функцію виконано в повному обсязі; 33,3% – завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 50% – роботу не проводили;

4) здійснення аналізу підстав для звільнення працівників державного органу: 83,3% – завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 16,7% – роботу не проводили;

5) забезпечення заходів щодо адаптації новопризначених працівників: 33,3% – завдання, функцію виконано в повному обсязі; 33,3% – завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 33,3% – роботу не проводили.

Серед державних органів, в яких проводився моніторинг, переважно не здійснювалась робота щодо таких завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом, запропонованих в переліку:

1) розроблення стратегії управління персоналом державного органу: 16,7% – завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 83,3% – роботу не проводили;

2) розроблення плану реалізації стратегії управління персоналом державного органу (100% – роботу не проводили);

3) проведення заходів щодо тимблдингу (командоутворення) в державному органі чи окремих структурних підрозділах: 16,7% – завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% – завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 66,7% – роботу не проводили;

4) дослідження рівня задоволеності працівників роботою в державному органі: 16,7% – завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% – завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 66,7% – роботу не проводили;

5) забезпечення використання сучасних методів організації роботи, зокрема, з використанням спеціального про-

грамного забезпечення, в роботі служби управління персоналом: 33,3% – завдання, функцію виконано в повному обсязі; 66,7% – роботу не проводили.

#### II. Коефіцієнт за показниками

Коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами у 16,7% визначений в межах задовільного рівня та у 83,3% – позитивного рівня (рис. 4). Даний коефіцієнт відображає забезпеченість державного органу необхідною кількістю працівників для виконання покладених на нього функцій.

Коефіцієнт адаптації досліджуваних державних органів у 33,3% – відмінний рівень та у 66,7% – позитивний (рис. 5):

Коефіцієнт сталості персоналу державного органу визначено в межах задовільного та відмінного рівнів (рис. 6): 33,3% – задовільний рівень; 50% – позитивний рівень; 16,7% – відмінний рівень.

Коефіцієнт забезпеченості підвищення професійної компетентності працівників державного органу у 33,3% визначено на задовільному рівні та у 66,7% – на позитивному (рис. 7).

Загальний коефіцієнт спроможності у 100% досліджуваних державних органів знаходиться в межах позитивного рівня.

#### Висновки

Отже, запропонована форма моніторингу інформації щодо визначення рівня спроможності служб управління персоналом дає можливість здійснити розрахунок необхідних коефіцієнтів щодо результатів діяльності.

За результатами розрахунку складових коефіцієнтів щодо визначення рівня спроможності рекомендовано державним органам розпочати/посилити роботу у напрямках діяльності служби управління персоналом з урахуванням пріоритетів і потреб відповідного державного органу, зокрема:

- розробити стратегію управління персоналом державного органу;
- здійснити аналіз задоволеності працівників роботою в державному ор-

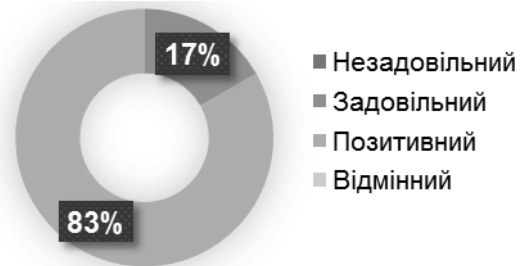


Рис. 4. Рівень за коефіцієнтом забезпеченості людськими ресурсами

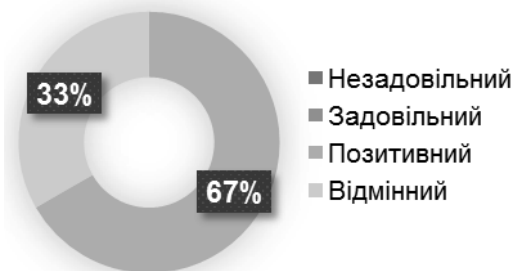


Рис. 5. Рівень за коефіцієнтом адаптації



Рис. 6. Рівень за коефіцієнтом сталості



Рис. 7. Рівень за коефіцієнтом підвищення рівня професійної компетентності

гані та підстав для звільнення працівників державного органу;

- здійснити заходи щодо адаптації, формування корпоративної культури, стимулювання до просування по службі та мотивації працівників;

- посилити роботу щодо підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу в частині забезпечення проходження систематичного підвищення кваліфікації, зокрема, шляхом самоосвіти;

- здійснити вивчення потреб структурних підрозділів у доборі персоналу;

- звернути увагу на посилення роботи у напрямі розробки програм адаптації персоналу, заохочення до службової діяльності.

У 2019 році Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі Національного агентства України з питань державної служби передбачено продовження

відповідного моніторингу та визначення оцінки рівня спроможності 100% служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ. Форму моніторингу буде оновлено та доповнено з урахуванням результатів проведеного пілотного моніторингу у 2018 році.

Також отримані результати дають змогу визначити напрями роботи, які вимагають розвитку відповідних психологічних компетентностей працівників служб управління персоналом для завершення їх реформування та виконання у повному обсязі функцій, які не тільки стосуються роботи з кадровою документацією, але і передбачають безпосередню взаємодію з персоналом щодо адаптації, розвитку корпоративної культури, нематеріального заохочення та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

## Література

1. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р. *Урядовий кур'єр*. 2016. № 139.
2. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4.
3. Городнов В. П. Підхід до визначення спроможності частин і підрозділів спеціального призначення військових формувань держави до виконання завдань за призначенням. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних сил*. Харків, 2011. Вип. 1. С. 10–13.
4. Зелінський С. Е. До питання оцінювання ефективності державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Одеса, 2013. Вип. 13. С. 284–300.
5. Poon, Y. and Kim Son, V. (2006), *Comparative Evaluation of the Personnel Management Project at Central Level and the Pilot PAR Project in Quang Tri Province*, CIDA, Stockholm, Sweden.
6. Kuljambekova, A. (2013), "Enhancing Efficiency of Human Resources Services in Government Agencies of Kazakhstan", *Viešoji politika ir administravimas*, Vol 12 (4), pp.644–649.
7. Омельченко Ю. Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 2014. Вип. 2. С. 418–424.
8. Польова В. В. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. Київ, 2014. Вип.1. С. 390–396.
9. Сурков О. О. Підхід до визначення сутності понять «спроможність», «можливість», «здатність» сил оборони для вдосконалення основ стратегічного. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*, Київ, 2017. Вип. 1. С. 35–40.
10. *A guide to people metrics* (2015), The Victorian Public Sector Commission, Australia.



## Reference

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolutin “Strategy of public administration reforming of Ukraine for 2016-2020”, Ofitsijnij visnyk Ukrainy, No. 474-r, p 139.
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine “On Civil Service”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, № 889-VIII.
3. Horodnov, V. P. Kyrylenko, V. A. and Repylo, Yu. Ye. (2011), “Approaches to determining the capability of parts and subdivisions of the special purpose military formations of the state to perform the tasks for the purpose”, *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho universytetu Povitrianykh syl (Proceedings of Kharkiv University of the Air Force)*, vol. 1, pp. 10-13.
4. Zelinskyi, S. E. (2013), “On the question of evaluating the effectiveness of the civil service”, *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia (Theoretical and Applied Issues of Statemaking)*, vol. 13, pp. 284–300.
5. Poon, Y. and Kim Son, V. (2006), *Comparative Evaluation of the Personnel Management Project at Central Level and the Pilot PAR Project in Quang Tri Province*, CIDA, Stockholm, Sweden.
6. Kuljambekova, A. (2013), “Enhancing Efficiency of Human Resources Services in Government Agencies of Kazakhstan”, *Viešoji politika ir administravimas*, vol. 12 (4), pp.644–649.
7. Omelchenko, Yu. Yu. (2014), “Evaluating the effectiveness of the tools and the professional selection of the staff”, *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka (Social-Labor Relations: Theory and Practice)*, vol. 2, pp. 418–424.
8. Polova, V. V. (2014), “Regarding the evaluation of the quality of the HR services”, *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka (Social-Labor Relations: Theory and Practice)*, vol. 1, pp. 390–396.
9. Surkov, O. O. (2017), An approach to defining the essence of the concepts of “capability”, “capability”, “ability” of the defense forces to improve the basics of strategic. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho (Proceedings of the Center for Military-Strategic Studies of Ivan Chernyakhovsky National University of Defense of Ukraine)*, vol. 1, pp. 35–40.
10. *A guide to people metrics* (2015), The Victorian Public Sector Commission, Australia.

**Стаття надійшла до редакції 13.01.2019 року**