

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Кваліфікаційна робота

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»**

Виконав:

студент академічної групи 201м – ДС
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

_____ М. М. Костирко

Науковий керівник:

професор кафедри публічного управління,
адміністрування та права, доктор наук з
державного управління, професор

_____ М. І. Лахижа

Бібліографічний опис та анотація кваліфікаційної роботи

Бібліографічний опис: Костирко Микола Михайлович. Удосконалення механізмів антикризового управління персоналом в органі державної влади. Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права. Кафедра публічного управління, адміністрування та права. Науковий керівник: Лахижа Микола Іванович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права. Полтава. 2021 рік.

Зміст роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

Анотація. У роботі розглянуті теоретико-концептуальні засади антикризового управління персоналом в діяльності державного органу; визначено технології та принципи антикризового управління персоналом в державному органі; розглянуто типові реакції персоналу на прояви кризових ситуацій в державній установі; проведено організаційно-функціональний аналіз роботи персоналу управління, оцінку діючої практики антикризового управління персоналом, а також оцінку поведінки персоналу державного органу влади в кризових ситуаціях; запропоновано напрями удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом в умовах прояву кризових ситуацій, внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом, забезпечення консолідації персоналу як умова подолання кризових ситуацій.

Ключові слова: служба управління персоналом, антикризове управління, механізми антикризового управління, технології та принципи антикризового управління персоналом, типові реакції персоналу, оцінку поведінки персоналу державного органу, внутрішні комунікації антикризового управління персоналом, консолідація персоналу.

ЗАВДАННЯ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ.....	8
1.1. Суть антикризового управління персоналом в діяльності державного органу.....	8
1.2. Технологія та принципи антикризового управління персоналом в державному органі	17
1.3. Типові реакції персоналу на прояви кризових ситуацій в державній установі.....	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕГІОНАЛЬНОМУ СЕРВІСНОМУ ЦЕНТРІ МВС У ЧЕРНІГІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	37
2.1. Організаційно-функціональний аналіз роботи персоналу управління Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області та роль служби управління персоналом.....	37
2.2. Оцінка діючої практики антикризового управління персоналом у Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області.....	52
2.3. Оцінка поведінки персоналу державного органу влади в кризових ситуаціях.....	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ.....	70
3.1. Удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом в умовах прояву кризових ситуацій.....	70
3.2. Удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом.....	78
3.3. Забезпечення консолідації персоналу як умова подолання кризових ситуацій.....	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність даної теми необхідність проведення змін, реорганізація діяльності, виникнення кризової ситуації є тими ситуаціями, які створюють серйозні обмеження для кожного працівника, стабільності його діяльності та зростання. Саме тому постає актуальне питання ефективного управління персоналом в період кризи.

Антикризове управління персоналом в таких умовах покликане врахувати увесь спектр питань адаптації працівника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку органу влади. Антикризове управління персоналом передбачає не лише формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку), але й сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей. Особлива увага приділяється аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед органом влади. Сюди ж слід віднести проблеми взаємодії керівництва органу влади з профспілкою і службою зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Саме це обумовлює актуальність теми антикризового управління персоналом в державному органі влади.

Враховуючи надзвичайну актуальність, проблеми антикризового управління персоналом, механізму спонукання та стимулювання ефективної діяльності персоналу державного органу стали об'єктом наукових досліджень таких вчених, як: Адамської О., Вороніна О., Воронко О., Гончарук Н., Жовнірчик Я., Іванюти С., Крупяк Л., Попович Т., Кибанов А., Ларіонова І., Олуйка В., Рачинського А., Сардак О., Сєрьогіна С., Сурай І., та інші. Проте, усе ще існує достатньо питань, пов'язаних з дослідженням аспектів управління персоналом в кризових умовах.

Мета випускної кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління персоналом в державному органі влади.

Для досягнення поставленої мети у роботі було визначено наступні завдання:

- з'ясувати сутність антикризового управління персоналом та визначити завдання його реалізації в органі влади;
- охарактеризувати технологію та принципи антикризового управління в органі влади;
- узагальнити типові реакції персоналу на прояви кризових ситуацій в державних органах влади;
- провести організаційно-функціональний аналіз роботи персоналу та обґрунтувати місце і роль кадрової служби в управлінні персоналом в кризових ситуаціях;
- провести оцінку діючої практики антикризового управління персоналом;
- оцінити організаційну поведінку персоналу в кризових ситуаціях;
- запропонувати заходи з удосконалення функціональної діяльності кадрової служби в умовах прояву кризових ситуацій;
- надати рекомендації щодо удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо забезпечення консолідації дій персоналу як умови подолання кризових ситуацій.

Об'єктом дослідження є випускної кваліфікаційної роботи є механізм антикризового управління персоналом в організації.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та організаційні підходи до реалізації антикризового управління персоналом у Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених завдань визначених у випускній кваліфікаційній роботі забезпечувалося використанням

загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Зокрема, застосовувалися методи системного аналізу (для виявлення системних проблем в розвитку організації та їх ролі в виникненні криз персоналу); факторного аналізу (для виявлення чинників, які впливають на розвиток кризових ситуацій та явищ); логічного узагальнення (для визначення сутності, критеріїв, принципів антикризового управління персоналом); причинно-наслідкових зв'язків (для виявлення причин виникнення кризових ситуацій в колективі та процесів їх розгортання); графічні (для візуалізації даних та їх динаміки).

Інформаційною базою роботи стали нормативні акти з питань антикризового управління персоналом, наукова та монографічна література з проблем антикризового управління персоналом, практичні матеріали Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області.

Теоретична новизна роботи полягає у розвитку теоретичних положень антикризового управління персоналом в державному органі влади.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження в практиці антикризового управління персоналом в державному органі; удосконалення функціональної діяльності служби персоналу в умовах прояву кризових ситуацій; удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом; врахування пропозицій щодо створення умов для консолідації персоналу як умови подолання кризових ситуацій.

Апробація. За результатами дослідження опубліковані тези доповіді на тему: «Удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом» у збірнику матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю, 29 квітня 2021 року. – Полтава: ПолтНТУ, 2021. – 196 с.

Структура роботи: робота, зміст якої викладено на 118 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 86 найменувань, містить 4 таблиці і 4 рисунки, додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

1.1. Суть антикризового управління персоналом в діяльності державного органу

Сьогодні перед Україною постали важливі інституційні випробування, пов'язані з визначенням нової ролі уряду – максимального задоволення потреб громадян в умовах ринкової економіки. У цьому процесі виникає необхідність у підготовці та перепідготовці кадрів для органів влади, які є вирішальною ланкою в системі публічного управління, його подальшому прогресивному розвитку. Від того, наскільки вміло підбрано, зокрема, керівний склад, наскільки він компетентний у професійному відношенні, наскільки раціонально реалізується наявний кадровий потенціал державної служби і державних установ, залежить успіх і стабільність держави в цілому.

Впродовж останніх років кадрова робота в органах влади в Україні зазнала суттєвих змін, стала цілеспрямованішою, послідовною з питань реагування на кризові виклики. Першочерговим завданням реформи системи державної служби в Україні залишаються поліпшення кадрового забезпечення публічного управління, підвищення рівня його професіоналізму та компетентності.

Головною метою державної кадрової політики в Україні є прогнозування кадрового забезпечення органів влади, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів. Кадрова політика не повинна бути вузько прагматичною, розрахованою лише на кадрове забезпечення вирішення поточних завдань, а має враховувати тенденції розвитку держави та суспільства, оперативно реагувати на виклики.

У сучасних умовах вирішення кадрових питань є однією із найактуальніших проблем державного будівництва в Україні, визначальним аспектом формування та функціонування державної влади. Кадрова політика виступає як важливий чинник політики держави, її головна мета у сфері добору та виховання кадрів [24, с. 71].

Проблеми формування кадрової політики в Україні знаходяться під постійною увагою Президента України та уряду. Так, основною метою адміністративної реформи визначено створення ефективної системи державного управління, яка б відповідала стандартам демократичної правової держави з соціальною ринковою економікою. Тут же зазначено, що основним імперативом сучасного цивілізованого прогресу є всебічний розвиток людського потенціалу – головної складової і рушійної сили суспільного поступу, визначального критерію оцінки його рівня.

Визначальна роль у розробці і реалізації державної кадрової політики належить центральним і місцевим органам влади. Цей постулат покладено в основу кадрової політики України. Водночас, оскільки забезпечення реалізації загальних напрямів державної кадрової політики та організація роботи з кадрами в органах виконавчої влади покладається на службу управління персоналом, її роль і важливість у сучасних умовах значно зростають.

Головною метою сучасної державної кадрової політики є забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу і всіх ділянок трудової діяльності висококваліфікованими та добросовісними працівниками, здатними забезпечити відродження України. Ця політика визначає шляхи, засоби і механізми кадрового забезпечення реформ, сприяє максимально ефективному використанню кадрового інтелектуального потенціалу, виробленню принципів і критеріїв відбору, розстановки кадрів, стимулюючи їх професійне зростання.

Особлива увага кадрових служб має бути зосереджена на удосконаленні правової культури працівників із акцентом на її функціональність і зміст, яка віддзеркалює певний рівень підсвідомості державних службовців та законності їх дій. Без сучасної адміністративної культури державних службовців,

орієнтованої на надання послуг, на «клієнта», авторитетну державну службу побудувати не можливо.

Одним із найважливіших напрямів кадрової роботи в умовах кризи є правильна розстановка кадрів. Помилка, прорахунок щодо цього можуть звести нанівець результат добору кадрів і змістовного навчання або дати мінімальний ефект від застосування відповідного досвіду роботи та конструктивного використання особистих ділових якостей [7, с. 141].

Принципова, виважена і цілеспрямована кадрова політика повинна забезпечити подолання непрофесіоналізму і безвідповідальності державних службовців та докорінно покращити діяльність державних органів. Суттєва увага приділяється самоосвіті державних службовців органів влади, в тому числі і керівного складу.

Здійснення економічних та соціальних перетворень, досягнення економічного зростання та надання державою громадянам управлінських послуг на високому рівні, просування в напрямі європейської інтеграції можливо лише за умови створення ефективної системи публічного управління, що відповідає стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. З цією метою в Україні проводиться широкомасштабна адміністративна реформа, невід'ємною складовою якої є вдосконалення кадрового потенціалу державної служби, створення оновленого, потужного і дієздатного державного апарату, становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти нею виражається в прагненні знизити частку некерованих процесів. В багатьох випадках саме людська природа кризи в державній установі є її причиною і джерелом. Вся діяльність людини направлена на задоволення її інтересів, що змінюються нерівномірно і непропорційно. З розвитком соціально-економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактору в антикризовому її розвитку, що означає можливість

передбачення та своєчасного безболісного її розв'язання. Тому в процесі подолання кризи в державному органі влади особливо важлива робота з персоналом. Відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами в органах державної влади покладена на працівників служби управління персоналом. З точки зору людського фактору для ситуації кризи типовим є виникнення як мінімум двох проблем. По-перше, це неузгодженість між професійним інструментарієм, яким володіє персонал органу влади, і тим, який вимагає нова ситуація. По-друге, це неадекватність норм та правил внутрішнього організаційного життя новим умовам. Таким чином, з точки зору людського фактору розв'язання кризової ситуації потребує змін типу професійної діяльності, а також підвищення культури управління [36, с. 201].

Таким чином, кожна ситуація кризи супроводжується негативними явищами в системі управління персоналом державного органу. У кризовій ситуації в органі влади, зазвичай, основне місце відводиться фінансовим та правовим механізмам, що використовуються в рамках антикризового управління. У відношенні ж персоналу, як правило, проводиться єдиний захід – зменшення штату з метою зменшення затрат на утримання персоналу. Також практика показує, що часто, коли орган влади знаходиться в умовах фінансової нестабільності, питання управління персоналом в системі пріоритетів вибору діючих антикризових механізмів відходять на останнє місце. Особливо нівелюються питання контролю за системою управління персоналом. При цьому всі визнають значимість вкладу людського фактора в діяльність державного органу.

Криза персоналу є складовою кризи управління. Основними її ознаками є: почастищення конфліктів; збільшення обсягу роботи при зменшенні кількості працюючих; посилення плинності кадрів; постійні порушення трудової та виконавської дисципліни; зниження результативності праці; ігнорування вказівок керівництва; прихований саботаж, невдоволення та образи.

Причинами цього є:

- відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання функцій;
- велика чисельність персоналу, невідповідність його потребам органу влади;
- відсутність мотивації персоналу;
- відсутність ініціативних працівників, тих, хто працює «на ідею»;
- напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою демотивуючих факторів в органі влади і високим числом конфліктних ситуацій [49, с. 102].

Всі ці проблеми пов'язані з людськими ресурсами і вимагають включення в антикризову стратегію органу влади програм з удосконалення системи управління персоналом. Для успішної роботи в антикризовому управлінні персоналом на початковому етапі важливо провести заходи по діагностиці та оцінці критичних явищ, що проявляються в діяльності державного органу.

Антикризове управління персоналом є сукупністю цілеспрямованих дій керівника органу влади направлених на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу [23, с. 116]. Антикризове управління персоналом повинно бути спрямоване на вирішення таких управлінських завдань:

- зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до проходження кризового періоду;
- проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);
- реструктуризація наявного кадрового потенціалу органу влади: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників;
- збереження ядра кадрового потенціалу установи, тобто працівників, які мають найвищу цінність для установи, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом установи;

- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників органу влади, що вивільняються (звільняються);
- вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації);
- проведення кадрового маркетингу;
- пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми органу влади;
- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму органу влади;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу органу влади;
- мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми органу влади, подолання опору нововведенням та змінам, передбаченим антикризовою програмою;
- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Як видно з наведеного переліку, антикризове управління персоналом спрямовано на розв'язання переважно традиційних завдань управління персоналом (визначення потреби в персоналі; залучення, відбір та вивільнення персоналу; оцінка персоналу; ротація та навчання персоналу; мотивація та стимулювання праці тощо). Однак реалізація цих завдань, як зазначають науковці Мітін О., Овчинников А., Токарева Ю., Федорова О., відбувається в особливих умовах діяльності державного органу влади – обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згорання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження – це і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію [46, с. 54].

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розміщення та

розподіл, оцінку, мотивацію, розвиток та ін.), але й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб працівників, врахування їх індивідуальних особливостей та ін.

Система антикризового управління персоналом включає в себе шість основних елементів [71, с. 141]:

- об'єкт управління;
- суб'єкт управління;
- концепцію антикризового управління;
- антикризову кадрову стратегію та політику;
- функціональну підсистему;
- методи роботи з кадрами в режимі антикризового управління.

Для виходу органу влади з кризового стану доцільно боротися не стільки з причинами, скільки з наслідками кризи. Іншими словами, необхідно зробити кризу персоналу органу влади керованою, а її рівень – помірним. Виходячи з цього припущення, можна прослідкувати, які явища можуть відбуватися в кризовій ситуації органу влади з персоналом та вживати адекватні заходи, щоб не допустити або усунути негативні наслідки.

Як свідчать дослідження фахівців [73, с. 327] наслідки кризи персоналу не можуть бути охарактеризовані однозначно: вони здатні створювати (або руйнувати) нові управлінські зв'язки, змінювати стиль внутрішнього співробітництва або збільшити протидію перетворенням, засвоїти нові норми та цінності, взірці поведінки (елементи культури управління), щоб привести орган влади до відродження або до остаточної ліквідації кризи. Все залежить від того, чи зможе керівництво органу влади своєчасно виявити причини можливої кризи персоналу, проаналізувати свої можливості та включити механізм зменшення негативного впливу від цієї кризи. Кризи мають свої особливості та проявляються по-різному, а їх наслідки можуть бути самими несподіваними, підтверджують чисельні спостереження в органах влади.

Феномен управлінської кризи характеризується наявністю гострої психологічної та моральної несумісності між працівниками. Характерні особливості управлінської кризи – висока плинність серед вищого керівництва та управлінців середньої ланки, постійні конфлікти між ними; співробітники органу влади розділяються на антагоністичні групи.

Інноваційна криза проявляється у тому випадку, якщо керівництво органу влади неефективно впроваджує нововведення. Впровадження нових технологій нерідко супроводжується різким підвищенням рівня конфліктогенності, починають звільнятися професійні співробітники, відбувається несподівана зміна керівництва на вищому та середньому рівнях, багато співробітників беруть лікарняні листи на тривалий час або йдуть в довгострокові відпустки за власний рахунок, щоб пережити кризовий період.

Репутаційна криза може бути пов'язана з судовими позовами проти державного органу влади з причин наявності серйозних дефектів в роботі або виявлення надання неякісних адміністративних послуг. Засоби масової інформації публікують негативні матеріали про орган влади з приводу реальних або вигаданих фактів, починаються масові звільнення співробітників, виникають суперечності та конфлікти, знижується продуктивність праці.

Перехідну кризу можна віднести до кризи розвитку органу влади, яка проявляється тоді, коли керівництво починає «наводити порядок»: вибудовується чітка взаємодія влади та підлеглих, вводяться регламентуючі положення про управління та підрозділи, розробляються посадові інструкції, описуються функції, обов'язки та права працівників. Прихильники неформальних відносин звільняються з органу влади з різних причин, а саме, їх не влаштовує статус, який вони отримали згідно нового штатного розпису, образи, не бажання підпорядковуватися тощо. В будь-якому випадку загострення взаємовідносин, кадрові перестановки та звільнення можуть супроводжувати перехідну кризу [23, с. 47].

Криза стабільності може бути кризою застою. Орган влади працює достатньо успішно, тривалий час він міцно займає свою нішу. Однак

нововведення відсутні, персонал працюють без ентузіазму, не маючи високих результатів у роботі, трапляються випадки порушення трудової дисципліни, частішають запізнення на роботу. Якщо в орган влади попадає «новачок», орієнтований на високі результати та кар'єру, то він або швидко «заспокоюється» й стає «як всі», або звільняється з причини відсутності перспектив. Орган влади не розвивається його діяльності не змінюються.

В умовах кризи, коли не вистачає кадрових і часових ресурсів, детальна діагностична оцінка може здатися неможливою. Проблема мінімізації діагностичної процедури дає багато методів вибору схеми оцінки, а саме: 1) анкетування різного спрямування, 2) аналіз зовнішньої та внутрішньої інформації, 3) внутрішні інтерв'ю.

Аналізуючи результати таких досліджень, можна зробити висновки, що досить часто звільнення можуть відбуватися не через порушення умов праці, а з вини пліток про можливу ліквідацію (реорганізацію) органу влади. Здебільшого, метою таких досліджень є виявлення причин кадрової кризи органу влади, оскільки у вміло розроблених питальниках є багато інформативних аспектів, що стосуються умов праці, внутрішніх взаємовідносин, систем мотивації та заохочення, меж відповідальності, характеру рішень, що приймаються, рівні та форми інформаційних потоків. Щодо внутрішніх інтерв'ю, дуже важливо правильно встановити вибірку опитуваних, вміло аргументувати потрібність цих заходів та неупереджено провести сплановане дослідження, з подальшим зворотнім зв'язком.

Отже, при вивченні кадрових процесів в органі влади, який знаходиться в умовах кризи, на сьогоднішній день важливо визначити «проблемні зони» і шляхи їх подолання. При проведенні діагностики та розробці антикризових заходів необхідно враховувати, що людські ресурси найбільш повільно піддаються інноваційним змінам, оскільки працівники сприймають їх як загрозу стабільним традиціям. Тому план діагностики обов'язково має обговорюватися на загальній нараді з метою формування у працівників позитивного відношення до подальших дій, які спрямовані на вдосконалення

схеми управління та організаційно-мотиваційного клімату, а не на ліквідацію кризових процесів.

1.2. Технологія та принципи антикризового управління персоналом в державному органі

Антикризове управління в державному органі влади характеризується певними технологічними схемами. Специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології. Тут істотний вплив можуть мати фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності і ризику, переплетення проблем, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади [40, с. 55].

Технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона передбачає як велику дослідницько-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки – це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

Технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином визначають оптимальний варіант виходу державної установи із кризової ситуації (передбачуваної чи такої, що виникла).

На першому етапі антикризового управління створюється спеціалізована робоча група (команда). Вона може складатися як із працівників органу влади, так і з фахівців, запрошених зі сторони лише на час можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка і т. д.

На другому етапі передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності «включення» антикризового управління, відбувається перехід до наступного етапу.

На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється в свою чергу в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію в органі влади, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу органу влади з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу органу влади з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їх конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів антикризового управління відбуватиметься за іншою схемою, відмінною від запланованої, або стане неможливим.

На п'ятому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

На наступному (шостому) етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності органу влади.

У випадку, коли реалізація рішення не привела до змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих показників. Після визначення причин

незадовільного виконання управлінського рішення готується нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління.

Якщо в результаті реалізації управлінського рішення отримані позитивні результати, тобто, у роботі органу влади намітилися тенденції до поліпшення показників діяльності, але не в тому об'ємі, що планувалося, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

На сьомому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації, що передбачає визначення того, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма прийнята органом влади. Для виходу органу влади з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

На заключному, восьмому етапі, даної технологічної схеми антикризового управління, розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління, дозволяє якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки. В рамках антикризового управління персоналом органу влади необхідно здійснювати діагностику й аналіз системи управління персоналом для того, щоб виявити та систематизувати сукупність недоліків управління. Найбільш суттєвими недоліками вважаються недоліки управління, що негативно впливають на процес діяльності органу влади [80, с. 408].

Дослідження причин, які обумовлюють розвиток кризових ситуацій, передбачає розроблення спеціальних програм. Така програма включає: визначення цілей, опис об'єкта дослідження, формулювання основної концепції, методів дослідження. Основними цілями дослідження є виявлення та систематизація основних недоліків системи управління персоналом відносно головних цілей діяльності органу влади та розробка пропозицій щодо удосконалення існуючої структури управління. Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом органу влади на трьох рівнях, у тому числі

загальна організаційна структура, функціональне забезпечення управління, основні характеристики керівників структурних підрозділів та підрозділів. Загальна концепція дослідження зводиться до того, щоб за рахунок реструктуризації системи управління радикально покращити діяльність органу влади, знизити ризик виникнення кризових ситуацій та вивести орган влади з кризи. Для збирання даних використовується метод анкетування, професійний аудит персоналу, соціологічні дослідження трудового колективу.

Термін «діагностика» походить від слова «діагноз» у перекладі з грецького означає розпізнавання, визначення. У повсякденному житті, вживаючи слово «діагноз», мається на увазі, по-перше, констатація результатів дослідження, по-друге, висновок за цими результатами на підставі показників, нормативів, характеристик. За визначенням Скібітського О. [73, с. 62], діагноз – це конкретний, цілком визначений фіксований в часі стан, що має адресну прив'язку, об'єкт аналізу. Можливість встановити діагноз дозволяє така дослідницька категорія, як діагностика. Діагностика – це визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і «вузьких місць» [18]. Діагностика – не одноразовий акт, а процес, що здійснюється в часі й у просторі. Процес діагностики – дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес. Найбільш корисне застосування діагностики для визначення реального стану процесів управління. Перш ніж докладніше зупинитися на процесі, необхідно визначити, що може бути об'єктом діагностування, встановити мету і завдання діагнозу, базові параметри й інші супутні дослідженню поняття.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма чи орган влади), так і будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, функції, організаційна структура, і т.д.). В основі управління об'єктом діагнозу лежать конкретні управлінські процедури.

Ціль діагностики – встановити діагноз кризових ситуацій та зробити висновок про їх тенденції, напрями розвитку, характер впливу, масштаби

розгортання. Досягнувши мету діагнозу, формується відповідна політика, стратегія і тактика виходу кризи.

Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи, і способів їх реалізації. Не доцільно здійснювати управління на будь-якому управлінському рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан. Завдання діагностики тісно переплітаються з двома іншими завданнями – прогнозом і аналізом розвитку кризових ситуацій.

Дослідження процесу розвитку об'єкта діагностики допомагає краще усвідомити його фактичний стан. Водночас діагностика є вихідним пунктом для прогнозу, оскільки без чіткої і достовірної констатації сформованого стану неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта. Звідси можна зробити висновок, що проведення діагностичних досліджень необхідне у всіх структурах і на всіх рівнях управління.

Досліджуючи дану проблематику Ларіонов І. визначає основні вимоги до діагностування [39, с. 42].

По-перше, діагностування повинно бути автентичним, тобто заснованим на першоджерелах (на первинній достовірній інформації будь-якого виду і будь-якої форми уявлення).

По-друге. Має бути забезпечена об'єктивність діагнозу. Це значить, що перед тим, як почати процес діагностування, його учасникам необхідно виробити процедуру оцінки і скласти програму дослідження об'єкта. Ця процедура повинна враховувати три обов'язкових вимоги: Хто проводить дослідження? Де воно проводиться? І чітке визначення базових параметрів, за якими проводиться дослідження. Це дозволить мінімізувати вплив фактора суб'єктивізму при постановці діагнозу, що підвищить його об'єктивність і точність.

Точність – це третя вимога до здійснення діагнозу. Ціль, завдання і відповідність вимогам, пропонованим до процесу діагностування, його проведенні, організовується і контролюється відповідно до логіки діагнозу. Для

того, щоб правильно оцінити стан об'єкта діагностування, необхідна система критеріїв, здатних адекватно відбити специфіку конкретного об'єкта з обліком факторів, що впливають на нього в той чи інший період часу. Це, насамперед, побудова системи показників для оцінки стану об'єктів, розробка якісних і кількісних характеристик, шкал для виміру певних значень цих характеристик і показників.

Діагностика також передбачає класифікацію можливих відхилень основних параметрів досліджуваних явищ, об'єктів, їх проявів, процедури збору й обробки діагностичної інформації. У загальному вигляді проведення діагностичних досліджень допускає порівняння стану обраного об'єкта з нормою чи еталоном для того, щоб виявити наявність відхилень і визначити їхній характер – позитивний чи негативний [83, с. 128].

Головне питання полягає в діагностуванні проблеми – усвідомлення і встановлення «симптомів» чи труднощів наявних можливостей. Виявлення «симптомів» допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Це сприяє також скороченню кількості факторів, які варто враховувати стосовно антикризового управління персоналом органу влади. Доцільно уникати негайної дії для усунення «симптомів».

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію досліджуваного об'єкта. Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів аналізу звітів, інтерв'ю, запрошення консультантів з управління чи опитування працівників. Інформацію можна збирати і неформально. У процесі спостережень важливо бачити розходження між релевантною (доречною) і недоречною інформацією й уміти відокремлювати одну від іншої.

Діагностування проблем передбачає володіння навиками їх чіткої класифікації. При цьому слід виходити з різних критеріїв класифікації криз. До них можна віднести наступні: тип чи вид; сфера впливу чи виникнення кризи; метод визначення кризи; ступінь розвитку кризи; розподіл кризи в часі; характер обліку кризи; можливість регулювання кризи.

Висновки про стан діагностованого об'єкта можуть бути представлені у формі тексту і доповнюватися графіками, таблицями, діаграмами й іншим ілюстративним матеріалом. Усі стадії діагностики тісно пов'язані між собою, недоліки, що виникають в одній з них, позначаються на результатах дослідження [77, с. 36].

Результати діагностики оцінюються в наступній послідовності:

1. Визначення загальної тенденції розвитку об'єкта.
2. Розподіл процесу розвитку діагностованого об'єкта на стадії і визначення, на якій з них знаходиться об'єкт.
3. Подається прогноз розвитку об'єкта.

Кадрова політика в стабільних умовах орієнтована на розвиток органу влади, а в умовах кризи вимушена трансформуватися. Основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики – виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту персоналу. Важливою умовою розробки ефективної антикризової кадрової політики є узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з персоналом в органах влади в умовах кризових ситуацій [67, с. 56].

З метою реалізації функцій антикризового управління персоналом державного органу влади необхідно визначити систему базових принципів, які дозволяють антикризовому менеджеру впливати на персонал та ефективно вирішувати проблеми. У роботі А. Мітіна «Культура управління персоналом» розглянуто формування та розвиток антикризової системи управління персоналом на основі наступних принципів [46, с. 72]:

– принцип інтеграції персоналу, що передбачає відновлення довіри персоналу органу влади, що перебуває в кризі, до нових цілей керівництва, розуміння економічних переваг перетворень, що передбачаються;

– принцип оптимізації кадрового потенціалу державного органу за рахунок удосконалення кадрової структури, періодичної її оцінки, підтримки навчання працівників за освітніми програмами, підготовки перспективних кандидатів на ключові керівні посади та децентралізації структури управління;

- принцип підтримки прагнення до незалежності, що дає можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень;
- принцип надання персоналу більшого динамізму, стану готовності до постійних змін;
- принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу державного органу;
- принцип системності в роботі щодо розвитку персоналу, який передбачає обов'язкове матеріальне та моральне підкріплення індивідуальної діяльності державних службовців на основі його власного професійного розвитку;
- принцип компліментарності управлінських ролей в кризових ситуаціях в державному органі, що передбачає використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях.

Досліджуючи дану проблематику Дроньє А. зазначає, що усе різноманіття принципів управління персоналом слід розділити на загальні, базисні принципи, які регулюють діяльність державних органів влади в цілому; специфічні принципи, які визначають управління кадровим потенціалом в органах влади; приватні принципи, що регулюють функціонування окремих сторін діяльності органів влади. До загальних принципів державної кадрової політики деякі автори відносять науковість, конкретно-історичний підхід, моральність, законність, демократизм, наступність і змінюваність. До специфічних принципів, що визначають управління кадровим потенціалом у державних органах влади, слід віднести принципи оптимізації кадрового потенціалу; принцип формування унікального кадрового потенціалу; принцип компліментарності управлінських ролей в державному органі влади. У зарубіжній літературі цю групу принципів поділяють на дві підгрупи. У першу підгрупу включають принципи, що відносяться до переконань, які створюють довіру між працівниками; етичні цінності, що поділяються працівниками; політику повної зайнятості; підвищення різноманітності роботи; особисте стимулювання; розвиток неспеціалізованої кар'єри; особиста (на основі

консенсусу) участь у прийнятті рішень; неявний (встановлення системи цінностей) контроль замість явного (заснованого на цифрових показниках) контролю; розвиток всебічної культури; холістичний підхід до оцінки роботи працівників [14, с. 28].

Друга підгрупа отримала офіційне визнання та активне застосування. В цю групу включено десять «базових принципів»: сильну (офіційно визнану) віру в індивідуалізм (повага особистості); роботу з кадрами, що дозволяє довести на практиці цю віру; єдиний статус усіх працівників; запрошення на роботу в команду спеціалістів найвищого класу; тривале навчання працівників, особливо вищих керівників; делегування максимально покладеної відповідальності на найнижчі рівні управління; обмеження, що накладаються на діяльність лінійних керівників; заохочення розбіжностей; розвиток горизонтальних зв'язків; інституціоналізація змін. Ці принципи, об'єднані в такі дві підгрупи, доповнюють один одного, і, по суті, повинні бути об'єднані, щоб можна було уявити успішно діючий державний орган влади.

Що стосується групи приватних принципів, то ряд дослідників до них відносять принципи діяльності кадрових служб з добору, розміщення, селекції, підготовки і перепідготовки персоналу. З огляду на теоретичні розробки, вітчизняний та зарубіжний досвід роботи з персоналом, культурні, моральні, соціально-економічні традиції й особливості сучасного українського менталітету, а також нестійке функціонування й розвиток багатьох господарських організацій, доцільно відмовитися від традиційного вітчизняного підходу до визначення принципів управління персоналом (демократичного централізму, адміністрування й ін.). Досліджуючи проблеми антикризового управління персоналом Єгоршин А. вважає можливим визначити й сформулювати такі принципи антикризового управління персоналом, які повніше, конкретніше відображали б сучасний дуже суперечливий стан соціально-економічного розвитку та дозволили б керівникам своєчасно запобігати кризам, ефективно управляти персоналом в умовах кризового стану державного органу влади та забезпечувати його вихід з кризового стану з

мінімальними витратами [17, с. 328]. Вирішення цієї проблеми являє собою велику складність, але просування та її вирішення можливе при виявленні та формуванні загальних принципів управління, що носять соціально-економічну та етнічну спрямованість (вони можуть бути застосовані на всіх етапах функціонування та розвитку державного органу), та принципів, які можуть бути використані у процесі управління персоналом переважно в умовах конкретного етапу розвитку державного органу (передкризовий стан, вихід з кризи).

Отже, розглянуті принципи діють ефективно тоді, коли вони взаємодіють та доповнюють один одного, будучи інтегрованими у цілісну систему. Таким чином, управління персоналом в умовах кризового стану державного органу влади представляє собою різнобічну, ретельно сплановану і продуману діяльність, що спирається на систему науково обґрунтованих принципів, мистецтво управління і здоровий глузд керівників-менеджерів.

1.3. Типові реакції персоналу на прояви кризових ситуацій в державній установі

Криза персоналу вказує на невідповідність поточної діяльності персоналу новим умовам функціонування державного органу влади. На розвиток проблем персоналу (конфліктів) і, як наслідок, кризи персоналу впливають стресові ситуації в навколишньому для людини середовищі. У даному контексті стрес розглядається як комплекс фізичних, хімічних і психологічних реакцій людини на вплив у зовнішньому для нього середовищі. При цьому фактори зовнішнього середовища виводять зі стану рівноваги фізіологічні і психологічні функції особи.

Основними симптомами кризи персоналу в державній установі вважаються:

- збільшення кількості конфліктів;
- висока плинність кадрів;
- збільшення кількості неявок на роботу;
- зниження результативності праці;

- ігнорування вказівок керівництва;
- погіршення трудової дисципліни;
- страйки.

Таблиця.1.1

Особливості поведінки працівників установи різних вікових груп [14]

Вікові групи	Позитивні фактори	Кризові фактори
16-23 роки	<ul style="list-style-type: none"> – прагнення до засвоєння нової, сучасної інформації та набуття нових навиків роботи; – активність; – бажання спілкуватися, встановлювати нові контакти, дружні зв'язки; – свобода від сімейних обставин, можливість працювати зверх норми 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність високого емоційного напруження, пов'язаного з пошуком супутника життя, періодом емансипації; – високий ризик кризи особистих відносин; – відсутність професійного досвіду; – високий ризик помилок; – відсутність життєвого досвіду, що призводить або до невпевненості й зайвої поступливості, або до агресивності та надмірної напористості
24-35 років	<ul style="list-style-type: none"> – фізична витривалість та висока працездатність; – ділова агресивність, обумовлена прагненням зробити кар'єру та мати високі доходи; – інтерес до нових знань, методів, технологій, прагнення підвищити кваліфікацію; – креативність мислення та здатність до пошуку інноваційних нестандартних рішень 	<ul style="list-style-type: none"> – не знання своїх можливостей та обмежень; – невміння вірно оцінювати інших людей; – відсутність достатніх професійних знань та навиків; – виражений прагматизм по відношенню до організації; – прояв не завжди виправданої амбіціозності; – прагнення до невиправданого ризику
36-60 років	<ul style="list-style-type: none"> – достатня працездатність та витривалість при умові здорового способу життя; – великий життєвий досвід та хороше знання власних можливостей; – наявність різних навиків самоаналізу, самоконтролю; – прагнення до виважених рішень; – наявність власного індивідуального стилю, впевненість в собі; – наявність широких ділових та дружніх зв'язків 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження витривалості та працездатності; – прагнення до збереження власного статусу будь-якими шляхами; – яскраво виражена консервативність, зниження здатності сприймати нововведення; – підвищення роздратованості та критичність до оточення

Серед причин кризи персоналу можуть бути:

- недоліки в управлінні персоналом;
- недостатня мотивація працюючих;
- низький рівень навчання;
- погані умови праці;
- конфлікти між цілями діяльності органу влади;
- невідповідність організаційної структури особливостям функціонування органу влади;
- незабезпеченість органу влади ресурсами;
- невідповідність соціальних умов діяльності потребам персоналу;
- незадовільне інформування працюючих;
- недоліки в контролі;
- порушення етики;
- відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності.

Кризові ситуації сприймаються різними людьми по-різному. Різниця в поведінці співробітників у кризових ситуаціях зумовлюється багатьма факторами, й одним з яких є вік людини. При цьому кожна вікова група має свої особливості поведінки (Табл. 1.1). Однак варто пам'ятати, що оцінювати та прогнозувати поведінку працівника в кризовій ситуації тільки за віковою ознакою було б помилкою. Навіть фактор віку повинен корегуватися з урахуванням індивідуальних характеристик людини, у тому числі його здібностей, освіти, людських та професійних якостей, а також мотивуючих факторів, які впливають на поведінку персоналу в кризових ситуаціях [14, с. 41].

В умовах кризи виникає безліч ситуацій, які викликають стресовий стан у працівників. При цьому, чим більш значною є роль працівника в державній установі, тим вище ризик виникнення кризової ситуації. Тому, в системі антикризового управління персоналом повинна бути створена підсистема управління стресом. Існують певні фактори, що впливають на виникнення

стресу особистості в організації. Стрес визначається як стан чи процес підвищення нервової напруги через наявність напружених ситуацій. Стрес включає три основні частини: паніку, осмислену діяльність та розробку висновків чи дій.

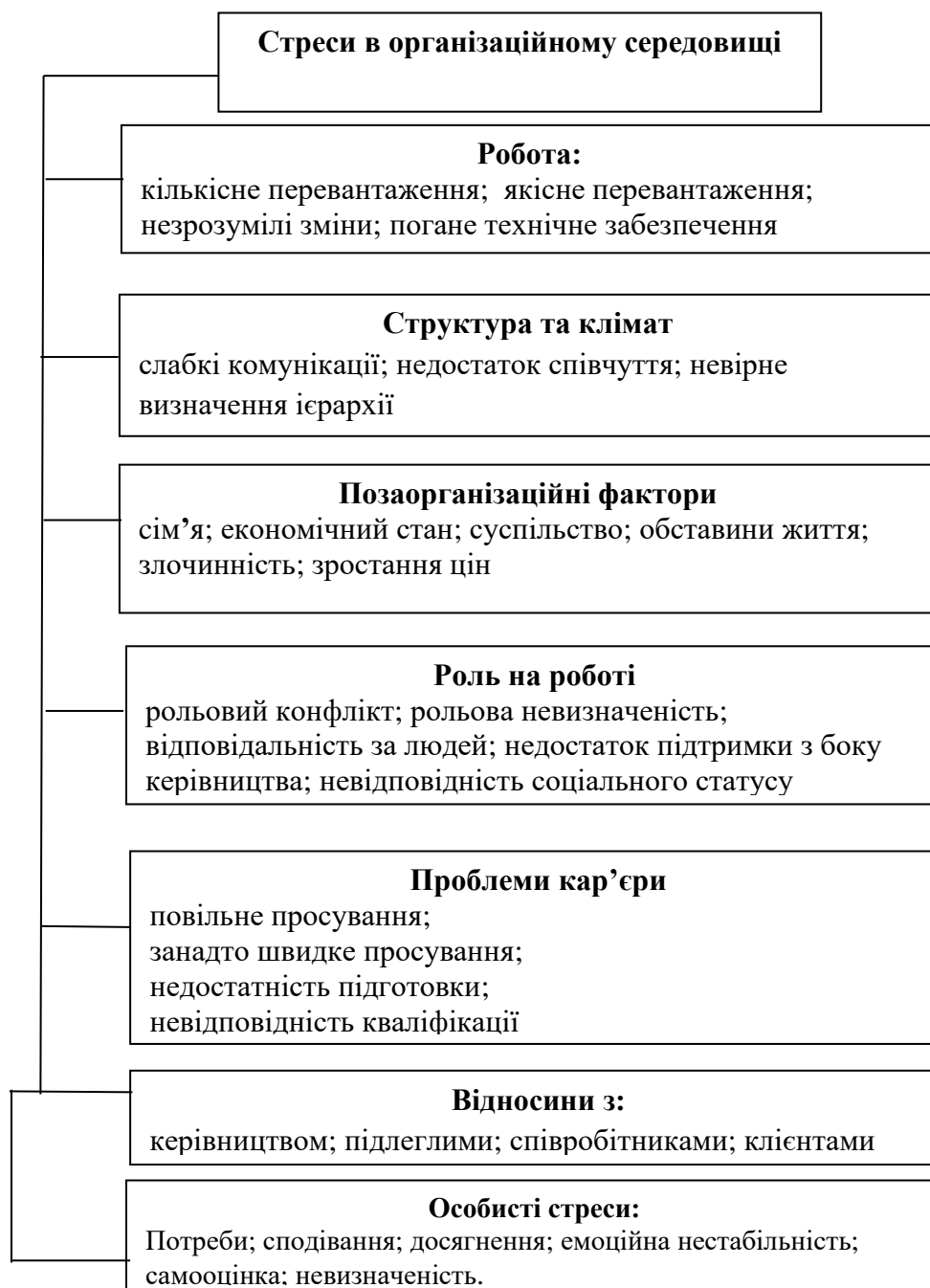


Рис. 1.1 – Фактори, які впливають на виникнення стресу особистості в організації [17, с. 416]

Людині необхідно відчувати певний стрес для виконання будь-якого завдання, але важливо усвідомлювати свій оптимальний рівень навантаження

для того, щоб працювати продуктивно, а тому потрібно володіти методиками управління стресом. Як недостатнє навантаження, так і перенавантаження в роботі можуть однаково дестабілізувати дії працівників державного органу [17, с. 402].

В умовах кризи виникає безліч ситуацій, які викликають стресовий стан у працівників. При цьому, чим більш значною є роль працівника в державній установі, тим вище ризик виникнення кризової ситуації. Тому, в системі антикризового управління персоналом органу влади повинна бути створена підсистема управління стресом. Існують певні фактори, що впливають на виникнення стресу особистості в органі влади. Стрес визначається як стан чи процес підвищення нервової напруги через наявність напружених ситуацій та включає три основні частини: паніку, осмислену діяльність та розробку висновків чи дій [17, с. 416].

Неможливо постійно працювати оптимально, але, маючи знання методик управління стресом, можна зберегти деякий баланс. При недостатньому навантаженні, з ростом стимулювання, збільшується продуктивність, але якщо «перегнути палицю», то продуктивність різко спаде, й все скінчиться перевтомою та хворобою (Рис. 1.2).

Прикладами психологічних факторів, що призводять до появи стресових ситуацій в професійній діяльності працівника, можуть бути:

- недостатнє навантаження співробітника, при якому йому не надається можливість продемонструвати свою кваліфікацію в повному обсязі;
- недостатньо чітке розуміння працівником своєї ролі та місця у діяльності державного органу, колективі (така ситуація викликана відсутністю чітко встановлених прав та обов'язків спеціаліста, неясністю завдань, відсутністю перспектив росту);
- необхідність одночасно виконувати різні завдання, що не пов'язані між собою та однаково термінові;

– коли працівники не беруть участь в управлінні державної установи, прийняті рішення щодо подальшого розвитку діяльності організації в період змін.

Наслідки перебування персоналу в стресовому стані можна згрупувати як суб'єктивні, поведінкові, фізіологічні та організаційні. На думку фахівців в сфері психології управління, високий рівень інтелектуальної, волевої та емоціональної стресостійкості відноситься до числа професійно важливих якостей керівника. Стресостійкість можна розвивати тренуванням, звичкою до щоденної напруженої творчої праці. На сьогодні існує безліч методів управління стресом, які включають планування діяльності на кожен день, регулярні фізичні вправи, нормалізацію режиму харчування, комплекси заходів з психоаналізу та психотерапії, прийоми медитації та розслаблення.

Завдання керівника при виникненні ситуації, що пов'язана з проявом неспокою та стресом у персоналу, – скоротити час паніки чи зовсім виключити її. Як попереджувальний захід необхідно створювати для співробітників можливість психологічної розрядки. Авторитет керівника та його чіткі, послідовні дії мають суттєве значення для зниження психічної напруженості та сприяють організації цілеспрямованих заходів.

Керівникам державних органів влади будь-якого рівня необхідно пам'ятати, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить не тільки від професійних здібностей, системи мотивації, але й від емоційних станів працівників. У цілому емоційний стан людини залежить від характеру та інтенсивності актуальної потреби, з одного боку, та оцінки можливостей її задоволення – з іншого. Незадоволені потреби супроводжуються негативними емоціями. Серед емоційних станів (настрій, емоції, афекти, стреси) особливий вплив на діяльність працівника справляє стрес. Стрес характеризується як надмірне психологічне й фізіологічне напруження, викликане несприятливим впливом певного фактора. Стан працівника під час стресу характеризується дезорганізацією поведінки й мови. В одних випадках стрес виявляється в непорядкованій активності, в інших – у пасивності, бездіяльності. Разом з тим

незначний стрес може сприяти мобілізації сил, активізації діяльності, особливо під час виконання простої роботи.

Стрес, який сприяє покращенню показників працездатності, розцінюється як стрес без дистресу. Погіршення цих показників розглядається як прояв дистресу. Тривалий стрес призводить до змін у мотивації трудової діяльності, робота може викликати незадоволення.

Поведінка людини в стресових станах залежить від типу нервової системи, характеру і вольових якостей, ставлення до стрес-фактора. Так, одні люди сприймають стресогенну ситуацію як таку, що дає їм змогу реалізувати свої можливості і досягти бажаних результатів, для інших вона є фактором зниження ефективності роботи. Відповідно до цього можливі два типи емоційно-поведінкових реакцій працівників під час стресу – активне і пасивне.

Активне реагування доцільніше за сильних короткотривалих стресорів, пасивне – за тривалої дії стресора. Завдання керівництва полягає в тому, щоб усунути постійно діючі в органі влади стресогенні фактори.

Стреси поділяються на гострі та хронічні. Гострий стрес розвивається миттєво і з перших хвилин позначається на роботі нервової та серцево-судинної систем. Хронічний стрес виникає підчас тривалого або повторюваного впливу як сильних, так і відносно слабких стресорів [36, с. 216].

Розрізняють організаційні та особистісні фактори стресів. До організаційних факторів належать такі:

- перевантаження або недовантаження працівника в процесі праці, які викликають стурбованість, роздратування, фрустрацію тощо;
- конфлікт ролей, коли до працівника ставляться суперечливі вимоги;
- невизначеність обов'язків, функцій працівника;
- нецікава, беззмістовна робота;
- несприятливі санітарно-гігієнічні умови праці.

Особистісні фактори стресу пов'язані з індивідуальними психічними властивостями людини. Згідно із сучасними уявленнями стрес розглядається як феномен усвідомлення, який виникає у працівника внаслідок порівняння вимог,

що ставляться до нього, і здатності справлятися з цими вимогами. Якщо в цьому механізмі немає рівноваги, тобто людина не впевнена у своїх можливостях, то вона відчуває стрес. Установлено, що інтерналі – особи, які впевнені у собі, не розраховують на зовнішню підтримку, менше відчувають дистрес в екстремальних умовах. Екстернали, яким властива невпевненість, потреба в зовнішніх стимулах, навпаки, чутливіші до дистресів. Більш схильні до стресів люди з такою рисою характеру, як тривожність, а також ті, хто недооцінюють складність завдання та час його виконання, у зв'язку з чим поспішають, спізнюються і переживають. Працівники, схильні до спокійної, поміркованої діяльності, менше зазнають впливу дистресів [36, с. 247].

Концепція з управління стресом і його зніманням полягає в тому, щоб ліквідувати його причини. По-перше, необхідно внести корективи у сприйняття працівником вимог роботи до нього та власних можливостей. Цього можна домагатися підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня працівника, зміною його поведінкових і соціальних реакцій. Процес розвитку персоналу необхідно організувати так, щоб забезпечувалося оволодіння новими знаннями, трудовими навичками та вміннями відповідно до вимог діяльності. Щодо працівників, які відчувають дистрес через старіння і неможливість справлятися з новими вимогами, доцільно практикувати як зниження навантажень, так і періодичне підвищення кваліфікації.

По-друге, якщо дистресом є монотонна робота, то необхідні заходи зі збагачення праці, підвищення її змістовності.

По-третє, підбір і розстановку кадрів слід здійснювати з урахуванням фактора стресостійкості працівника.

По-четверте, слід створювати сприятливі міжособистісні взаємовідносини в колективі, вдосконалювати комунікативні процеси.

Отже, сутність ефективного кадрового забезпечення державних органів влади полягає не в тому, щоб визначити, які знання, вміння та якості необхідні для виконання роботи працівника (спеціаліста, керівника), а в тому, які знання,

уміння та професійно важливі особистісні якості повинні мати успішні та результативні працівники.

Підбиваючи підсумки можна констатувати, що кризова ситуація – переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якої вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи. Можливість кризи визначається ризикованим розвитком, що виявляється в ймовірності виникнення кризи, небезпеки кризових ситуацій. Криза характеризує різкий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан. Набагато небезпечною для державної установи є її загальна криза, наслідки якої можуть бути важко передбачувані. Основною особливістю кризової ситуації є те, що вона містить в собі небезпеку, загрозу руйнування системи.

Прийнято вважати, що більшість зовнішніх факторів найчастіше носять об'єктивний характер, що не залежить від досліджуваної організації, а внутрішні фактори, як правило, піддаються компетентному управлінню. Однак негативний вплив деяких зовнішніх факторів можна якщо не цілком усунути, то, принаймні, зменшити. Частина внутрішніх перемінних факторів, в свою чергу, можуть не цілком контролюватися керівництвом. При вивченні кадрових процесів в органі влади, який знаходиться в умовах кризи, на сьогоднішній день важливо визначити «проблемні зони» і шляхи їх подолання. При проведенні діагностики та розробці антикризових заходів необхідно враховувати, що людські ресурси найбільш повільно піддаються інноваційним змінам. Тому план діагностики обов'язково має обговорюватися на загальній нараді з метою формування у працівників позитивного відношення до подальших дій, які спрямовані на вдосконалення схеми управління та організаційно-мотиваційного клімату, а не на ліквідацію кризових процесів

Криза персоналу є складовою кризи управління. Основними її «симптомами» можуть бути: почастишення конфліктів; збільшення обсягу роботи при зменшенні кількості працюючих; посилення плинності кадрів; постійні порушення трудової та виконавської дисципліни; зниження результативності праці; ігнорування вказівок керівництва; прихований саботаж,

невдоволення та образи. Причинами таких ознак є: 1) відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт, 2) велика чисельність персоналу, невідповідність його потребам організації, 3) відсутність мотивації персоналу, 4) відсутність ініціативних працівників, тих, хто працює «за ідею», 5) напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою демотивуючих факторів в установі і високим числом конфліктних ситуацій.

Всі ці проблеми пов'язані з людським ресурсом і вимагають включення в антикризову стратегію органів влади програм з удосконалення системи управління персоналом. Для успішної роботи в антикризовому управлінні персоналом важливо провести заходи по діагностиці та оцінці критичних явищ.

Антикризове управління персоналом є сукупністю цілеспрямованих дій керівництва установи, направлених на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризової установи. Антикризове управління персоналом спрямовується на вирішення таких управлінських завдань: 1) зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до проходження кризового періоду, 2) проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу), 3) реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників установи, 4) збереження ядра кадрового потенціалу установи, тобто працівників, які мають найвищу цінність для установи, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом установи, 5) забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників органу влади, що вивільняються (звільняються), 6) вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації), 7) проведення кадрового маркетингу, 8) пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми органу влади, 9) формування команди адаптивних менеджерів,

здатних розробити та реалізувати антикризову програму органу влади, 10) організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу органу влади, 11) мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми установи, переборення опору нововведенням та змінам, передбаченим антикризовою програмою, 12) удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Керівникам будь-якого рівня державних органів влади необхідно пам'ятати, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить не тільки від професійних здібностей, системи мотивації, але й від емоційних станів працівників.

Сутність ефективного кадрового забезпечення органів виконавчої влади полягає не в тому, щоб визначити, які знання, вміння та якості необхідні для виконання роботи держслужбовця (спеціаліста, керівника), а в тому, які знання, вміння та професійно важливі особистісні якості повинні мати успішні та результативні працівники.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕГІОНАЛЬНОМУ СЕРВІСНОМУ ЦЕНТРІ МВС У ЧЕРНІГІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-функціональний аналіз роботи персоналу Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області та роль служби управління персоналом

Державний орган виступає як системо утворюючий елемент організаційної структури державного управління, який зв'язаний з формуванням і реалізацією державно-управлінського впливу, причому як у цілому, в єдності їх складових проявів, так і по окремих проявах: цілевизначення, організація та регулювання. Таким чином, державний орган є одиничною структурою влади, створеною державою для здійснення закріплених за нею цілей і функцій [48].

Головний сервісний центр МВС здійснює надання платних і безоплатних послуг, віднесених до компетенції Міністерства внутрішніх справ, а також бере безпосередню участь у реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

У межах своїх повноважень Головний сервісний центр МВС здійснює співробітництво з міжнародними організаціями та профільними закладами іноземних держав з питань, що належать до компетенції системи сервісних центрів МВС, а також вивчення, узагальнення та поширення передового досвіду в зазначеній сфері.

Серед основних функцій та послуг сервісних центрів МВС – видача та обмін посвідчень водія, реєстрація та перереєстрація транспортних засобів, видача та зберігання номерних знаків, а також оформлення дозволу на перевезення небезпечних вантажів. На базі сервісного центру МВС можна скласти іспити для отримання права керування транспортними засобами.

Довідка про відсутність судимості. З 1 лютого 2017 року надання довідки про притягнення до кримінальної відповідальності, відсутність (наявність) судимості або обмежень, передбачених кримінальним процесуальним законодавством України (далі — Довідка), здійснюється територіальними сервісними центрами МВС (далі — ТСЦ) та Департаментом інформатизації МВС. Довідка про несудимість потрібна для: оформлення на роботу, оформлення візи для виїзду за кордон, для участі у тендері, здійснення усиновлення, встановлення опіки, оформлення громадянства, оформлення або поновлення документів тощо.

Існує два види довідки про притягнення до кримінальної відповідальності, відсутність/наявність судимості або обмежень, передбачених кримінально-процесуальним законодавством України — так звану «скорочену» та «повну» довідки. «Скорочена» довідка включатиме відомості про відсутність/наявність судимості, «повна» довідка — відомості про притягнення до кримінальної відповідальності, відсутність/наявність судимості або обмежень, передбачених кримінально-процесуальним законодавством України. Для кожної мети законодавство передбачає різний обсяг інформації стосовно особи. В одних випадках особа має лише довести, що вона не має судимості, в інших — має бути підтверджено, що особа не лише не має судимості, але й ніколи не була засуджена, навіть якщо судимість відповідно до Кримінального кодексу України була погашена чи знята. Іноді законодавство передбачає перевірку за персонально-довідковим обліком у разі притягнення особи до кримінальної відповідальності.

Мобільні сервісні центри МВС – це пересувні сервісні центри, що працюють за графіком у віддалених населених пунктах, де немає стаціонарних сервісних центрів МВС. Послуги МСЦ МВС:

- реєстрація та перереєстрація транспортних засобів;
- заміна посвідчення водія;
- видача міжнародного посвідчення водія;
- прийом запитів на отримання довідок про відсутність судимостей.

Обслуговуватимуть громадян у МСЦ МВС два адміністратори та фахівець Експертної служби МВС тощо. Наразі в Україні функціонує 156 сервісних центрів.

З метою виконання покладених на нього завдань та функцій Головний сервісний центр МВС взаємодіє з центральними органами виконавчої влади та іншими органами державної влади, установами, організаціями, до компетенції яких належать питання, пов'язані з роботою системи сервісних центрів МВС.

Головний сервісний центр МВС створений 7 листопада 2015 року на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 року № 889 «Про утворення територіальних органів з надання сервісних послуг Міністерства внутрішніх справ». Він є міжрегіональним територіальним органом Міністерства внутрішніх справ.

Головний сервісний центр МВС очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється Міністром внутрішніх справ.

Система сервісних центрів МВС має таку структуру:

1. Головний сервісний центр МВС (Рис.2.1) (самостійні структурні підрозділи).
2. Регіональні сервісні центри ГСЦ МВС (Рис.2.2).
3. Територіальні сервісні центри РСЦ ГСЦ МВС (Рис.2.2).

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 року № 889 «Про утворення територіальних органів з надання сервісних послуг Міністерства внутрішніх справ» утворено Головний сервісний центр МВС як міжрегіональний територіальний орган МВС (ГСЦ МВС). Крім цього постановою Уряду утворено 26 територіальних органів з надання сервісних центрів МВС- регіональні сервісні центри МВС (РСЦ МВС), до складу яких входять 150 територіальних сервісних центрів МВС (ТСЦ МВС).

Основними послугами, що надаються ТСЦ МВС є:

1. Видача та обмін національного та міжнародного посвідчень водія.
2. Реєстрація та перереєстрація транспортних засобів.
3. Видача та збереження номерних знаків транспортних засобів.

4. Оформлення дозволу на перевезення небезпечних вантажів.
5. Видача довідок про притягнення до кримінальної відповідальності, відсутність (наявність) судимості або обмежень, передбачених кримінальним процесуальним законодавством України.

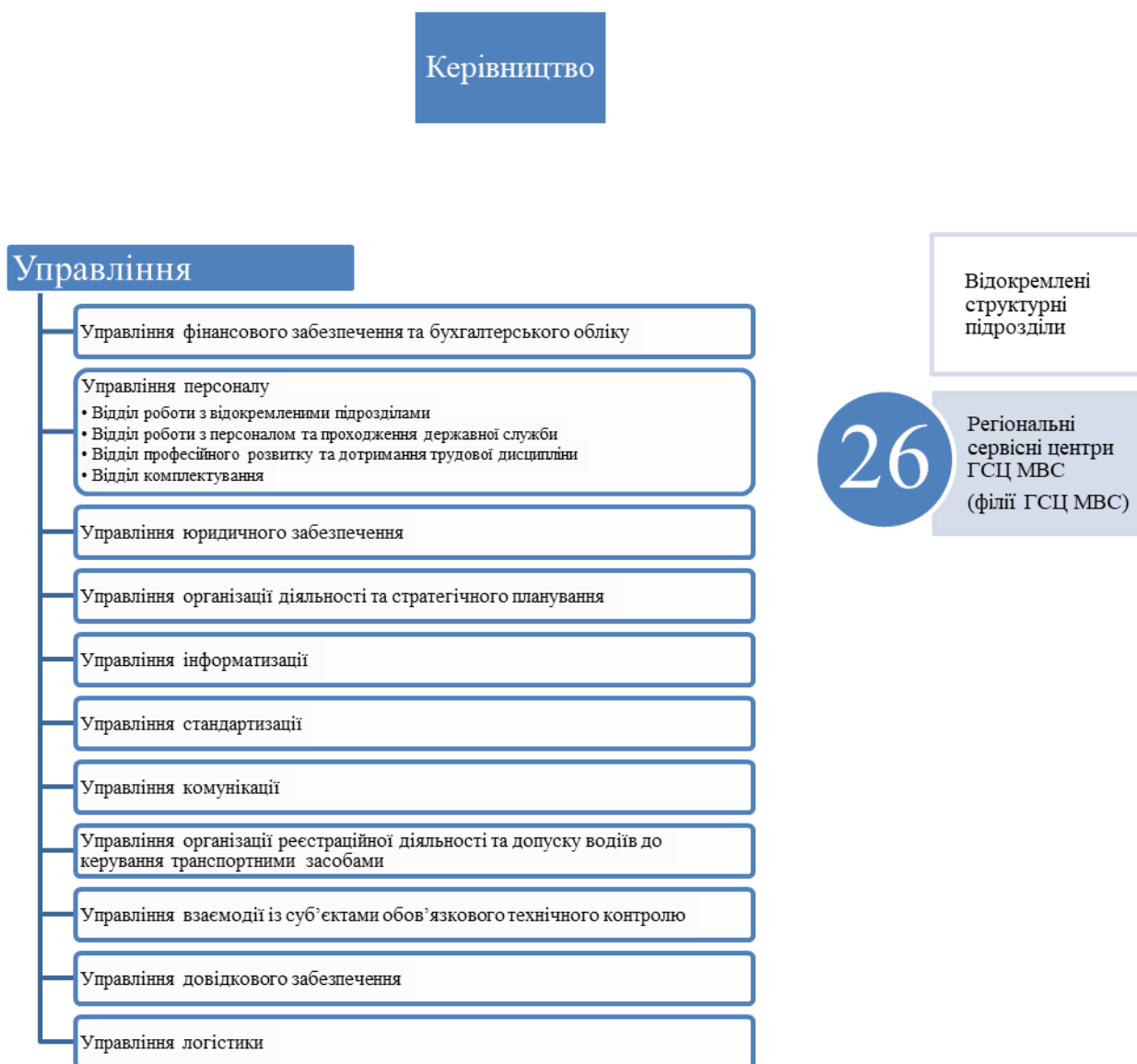


Рис. 2.1 – Структура Головного сервісного центру МВС (розроблено автором за даними веб-сайту)

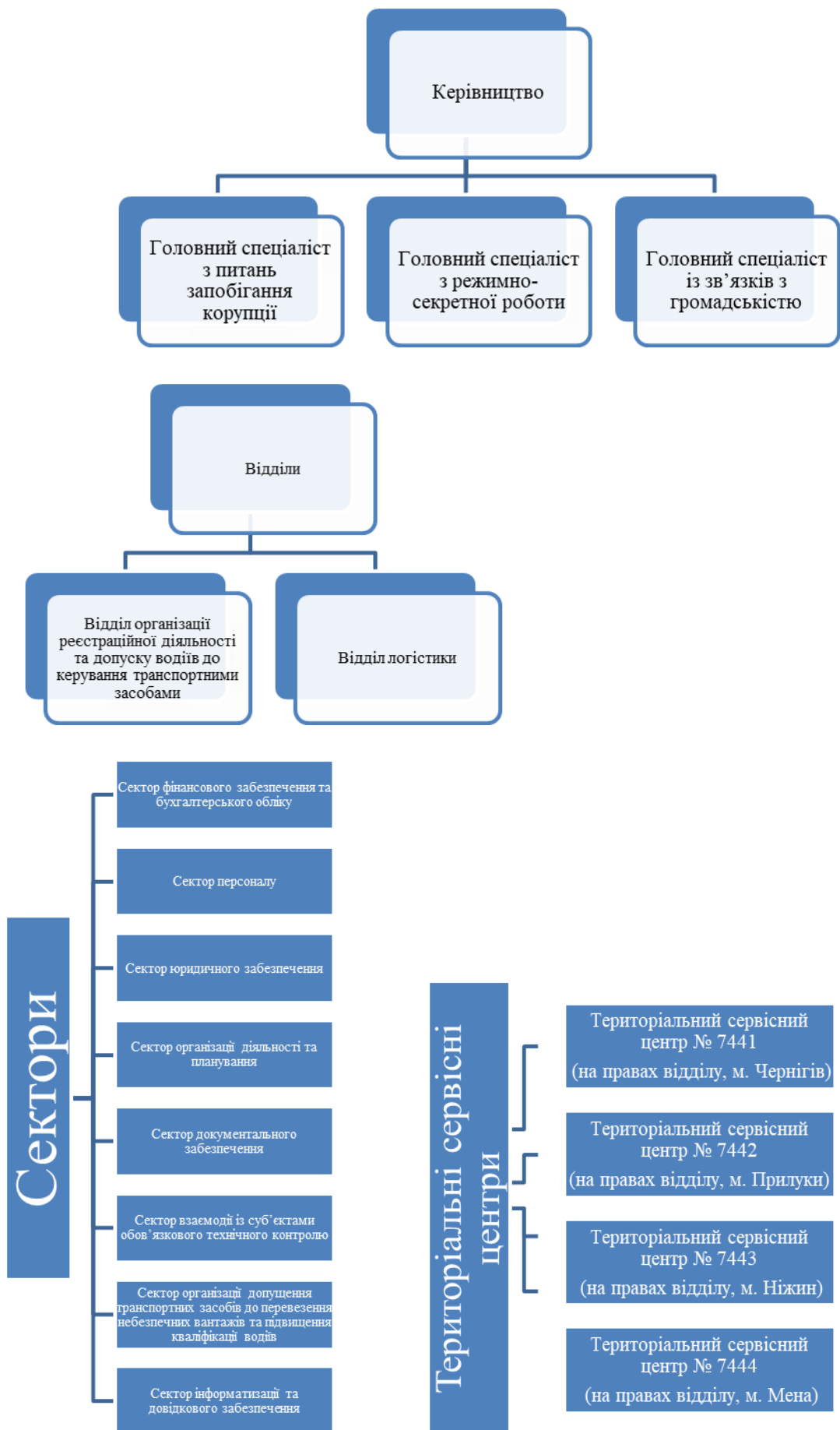


Рис. 2.2 – Структура Регіонального сервісного центру ГСЦ МВС в Чернівцівській області (розроблено автором за даними веб-сайту)

Сервісні центри МВС постійно працюють над підвищенням якості обслуговування громадян. В ході реформи сервісних центрів МВС відбувся ряд важливих впроваджень, серед яких: онлайн-замовлення довідки про несудимість через веб-ресурс, презентація нових екзаменаційних питань, за якими складають іспити для отримання посвідчення водія – тепер вони є у відкритому доступі на сайті Головного сервісного центру МВС. Також там працює онлайн-тренажер для підготовки до теоретичного іспиту с ПДР.

Аналізуючи організаційну діяльність Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області зазначимо, що побудова цього органу влади, як і будь-якого іншого державного органу, здійснюється шляхом організаційного проектування, спрямованого на виконання місії та реалізацію цілей організації.

Важливим елементом структури органу державної влади є внутрішні зв'язки. Вони становлять інформаційну основу управління. За їх допомогою передається інформація між керівниками та структурними підрозділами, досягається взаємосприяння між учасниками управлінських процесів щодо досягнення цілей функціонування органу та здійснюється координація управлінської діяльності.

На сьогодні серед фахівців немає єдиної думки стосовно видів зв'язків між елементами структури органу державної влади. Проте у більшості випадків вирізняють вертикальні та горизонтальні зв'язки.

У Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області існують вертикальні зв'язки, в основі яких лежать відносини детермінації, тобто підпорядкованості. Зв'язки типу детермінації встановлюються між керівниками, структурними підрозділами та окремими працівниками органу влади в тих випадках, коли одні з них мають право віддавати розпорядження, а інші повинні їх виконувати, вертикальні зв'язки встановлюються між керівниками та їх підлеглими.

В залежності від типу зв'язків між елементами, в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області створена лінійно-

функціональна структура, яка забезпечує новий поділ праці. Лінійні ланки управління покликані приймати рішення та розпоряджатися, а функціональні – консультивати, інформувати, планувати, тобто збирати інформацію, що може допомогти лінійному керівникові при прийнятті рішень. При цьому зв'язки «керівник – підлеглий» будуються за ієрархічною лінією так, щоб кожен працівник був підзвітний тільки одній особі.

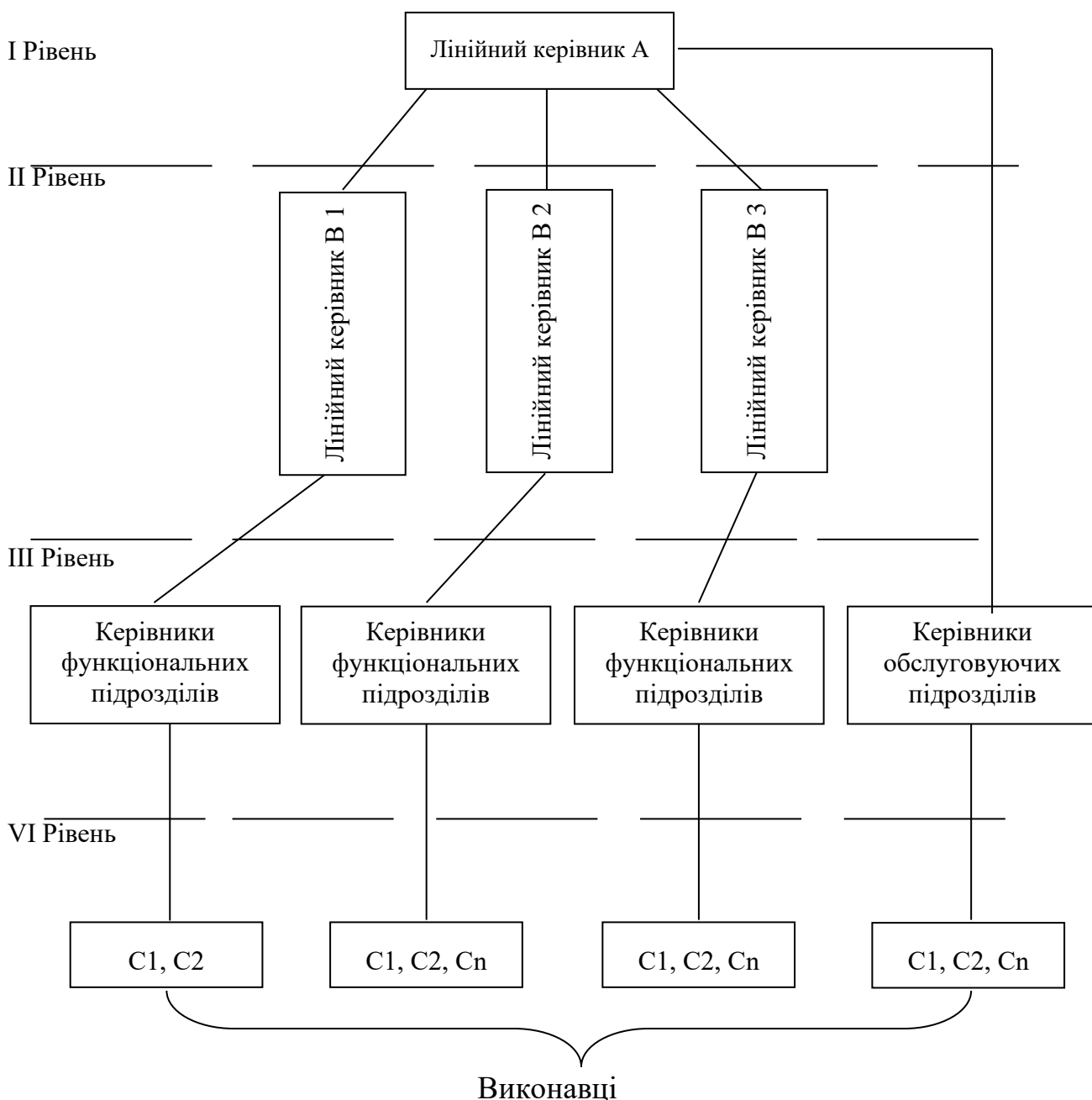


Рис. 2.3. – Ланки та рівні управління
(розроблено автором на основі штатного розпису управління)

Керівники функціональних підрозділів здійснюють методичне керівництво реалізацією функцій управління та впливають на підрозділи за формальної відсутності розпорядницьких прав. Відділи готують кваліфіковані управлінські рішення, але затверджує та передає їх на нижчі рівні лінійний керівник.

Регіональний сервісний центр МВС у Чернігівській області є системно організованою структурою. Йому притаманні: цілі і загальні функції; єдність принципів утворення і побудови; структурна єдність; підпорядкованість та інші ієрархічні зв'язки та відносини; чіткі прийняття управлінських рішень. Створення структури державного органу забезпечує можливість людям ефективно працювати разом для досягнення організаційних цілей, здійснення систематичної координації завдань, налагодження формальних взаємовідносин.

Складність завдань та функцій, покладених на органи державної влади, зумовлює необхідність формування нової управлінської еліти, залучення до системи управління молодих, професійно підготовлених кадрів.

Процес формування організаційної структури передбачає формування цілей і завдань створених відділів, визначення кількісного і якісного складу працівників, розробку документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління. Побудова структури Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області базується на таких чинниках, як спеціалізований поділ праці і сфера контролю (Рис. 2.3).

Аналізуючи дану схему визначимо, що в управлінні чотирирівнева організаційна структура, де:

I рівень (вищий рівень) – це керівник, тобто начальник Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області, який формує загальну політику установи, визначає стратегічні довгострокові цілі і основні напрямки діяльності. З огляду на це, даний рівень є стратегічним рівнем управління;

II рівень (середній рівень) – це заступники начальника управління, які координують і контролюють роботу підпорядкованих функціональних підрозділів (керівників низової ланки). Заступник керівника визначає проблеми, починає обговорення, рекомендує дії, розробляє пропозиції, готує інформацію для рішень, які приймає керівник вищої ланки і передає ці рішення у вигляді конкретних завдань нижчим керівникам;

III рівень (низовий рівень) – це функціональні керівники підрозділів (управлінь, відділів та секторів Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області), які здійснюють контроль за виконанням завдань працівниками підлеглих їм підрозділів і забезпечують інформацією керівників вищих ланок.

IV рівень – безпосередні виконавці завдань, тобто це заступники начальників відділів, головні, провідні спеціалісти управлінь (відділів, секторів) Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області. Спеціалісти – це працівники, які мають спеціальну підготовку, і на цій основі розробляють варіанти рішень окремих конкретних, як правило функціональних питань управлінського характеру.

Ще однією категорією управлінського персоналу, окрім керівників та спеціалістів функціональних підрозділів Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області, є керівники та спеціалісти обслуговуючих підрозділів – це управління інформаційних технологій, відділ управління персоналом, відділ фінансово-економічного забезпечення, сектор документального забезпечення та контролю виконання, відділ господарського обслуговування та експлуатації будівель і споруд, сектор режимно-секретної роботи, головний спеціаліст-юрисконсульт, головний спеціаліст з питань захисту інформації. Дані структурні підрозділи та окремі спеціалісти безпосередньо підпорядковані начальнику управління.

Процес створення структури управління організацією чи установою відображає такий вид управлінської діяльності, як організація взаємодії, яка розглядається в двох аспектах: поділ організацій на підрозділи відповідно до

цілей і стратегії; встановлення взаємин повноважень, які зв'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань [38].

На прикладі Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області можна проаналізувати поділ державного органу влади на підрозділи відповідно до цілей, стратегій та визначених повноважень, які зв'язують між собою відділи та встановлюють між ними комунікативні зв'язки.

На рис. 2.3 видно, що в управлінні використовуються внутрішні комунікаційні зв'язки, які поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. Вертикальний розподіл праці, тобто відокремлення роботи по координації від безпосереднього виконання завдань, дає ієрархію управлінських рівнів і є необхідним для успішної групової роботи. Вертикальний поділ праці необхідний для здійснення контролю за виконанням завдань. Кількість осіб, підлеглих одному керівнику, представляє собою сферу контролю. Сфера контролю – це важливий аспект організаційної структури державного органу. Якщо одному керівнику підпорядковується досить велика кількість людей, можна говорити про багаторівневу структуру. В цілому великі організації з плоскою структурою мають менше рівнів управління, ніж організації такого ж розміру з багаторівневою структурою.

До вертикальних комунікацій відносять комунікації «зверху-вниз» (низхідні) та «знизу-вгору» (висхідні). Комунікації «зверху-вниз» вирішують п'ять основних завдань:

- ознайомлення працівників із цілями управління з метою усвідомлення важливості виконуваної ними роботи;
- викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт;
- забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями управління;
- надання інформації про процедури та методи виконання робіт;
- забезпечення підлеглих інформацією про результати діяльності управління.

Горизонтальні комунікації здійснюються між структурними підрозділами та працівниками, що знаходяться на рівних рівнях ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності Управління. За оцінками фахівців, ефективність горизонтальних комунікацій сягає 90 % і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег, а також проблем, які виникають при функціонуванні суміжних підрозділів (відділів) [39]

Діагональні комунікації здійснюються між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. Такі комунікації характерні для зв'язків між відділами Управління, якщо один із них є головним у виконанні певної функції.

Міжособові комунікації передбачають прямий міжособовий обмін інформацією, в якому переважно використовується канал усної мови. При даному типі комунікацій головним є передача інформації від однієї особи до іншої.

Оскільки мотивація є важливим фактором в кризових умовах, то усе керівництво повинно визначити, якими є реальні потреби працівників, і забезпечити спосіб задоволення цих потреб через активну, ефективну діяльність. Для цього здійснюється матеріальне та моральне стимулювання персоналу. У Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області використовують два типи винагород: внутрішні винагороди – дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість, а також спілкування, взаємодопомога в колективі. Найпростіший спосіб забезпечення цих заохочень – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань; зовнішні винагороди – це все те, що пропонує працівникові орган влади за виконання службових обов'язків. Сюди належать: оплата праці, заохочення, відпустки, компенсаційні виплати за службові відрядження, просування по службі.

Однак, функція мотивації у Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області потребує активізації, оскільки дієвість мотиваційних

чинників є недостатньою для забезпечення належних умов праці і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників та їх саморозвитку, а примітивність матеріального та морального стимулювання не сприяє ефективному виконанню завдань працівниками.

Провівши організаційно-функціональний аналіз праці та роботи персоналу управління, можна з впевненістю сказати, що функція мотивації є найважливішим фактором підвищення ефективності системи управління, в тому числі і в кризових умовах. Вона спрямована на забезпечення сумлінного виконання персоналом їх обов'язків. З цією метою в системі повинні бути створені умови для моральної і матеріальної зацікавленості працівників при виконанні їх обов'язків.

Забезпечення умов, за яких рівень мотивації персоналу зростатиме, є дуже складним завданням для начальника Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області. Сприяння людям у їхньому бажанні працювати входить до обов'язків керівника. Кожен хоче досягти успіхів, кожен бажає краще працювати. Кожен хоче, щоб оточуючі були високої думки про нього.

Мотивація визначається тим, як люди сприймають ставлення до себе з боку керівництва і як виявляється це ставлення. Мотивація сама по собі не триває довго, її треба підтримувати. Тому керівники різних рівнів зобов'язані зробити все можливе для задоволення особистих потреб службовців. Ефективність мотивування значною мірою обумовлена чітким визначенням зв'язку, який існує між визначеними цілями, результатами діяльності персоналу і винагородою.

Відділ управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області відповідно до покладених на нього завдань: забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в управлінні і разом з відповідними структурними підрозділами узагальнює практику роботи з кадрами, вносить начальнику управління пропозиції щодо її вдосконалення; разом з іншими структурними підрозділами управління розробляє річні плани роботи з кадрами визначає щорічну та перспективну

потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців управління, забезпечує укладання відповідних угод із закладами освіти; здійснює організаційне, методичне та інформаційне забезпечення роботи управління; веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань, аналізує якісний склад державних службовців управління [54].

Відділ управління персоналом розглядає та вносить начальнику управління пропозиції щодо проведення навчання державних службовців, готує разом з відповідними підрозділами документи для організації навчання, здійснює контроль за його проведенням; готує матеріали про призначення на посади та звільнення з посад працівників управління; планує з урахуванням індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результативності роботи державного службовця періодичне переміщення службовців; оформляє документи про прийняття Присяги та присвоєння рангів державним службовцям, вносить про це записи до трудових книжок; обчислює стаж роботи та державної служби, здійснює контроль за встановленням надбавок за вислугу років та наданням відпусток відповідної тривалості, складає графіки щорічних відпусток працівників; розглядає матеріали та готує документи для заохочення та нагородження працівників, веде відповідний облік.

У межах своєї компетенції відділ управління персоналом здійснює заходи для забезпечення трудової дисципліни, оформляє документи, пов'язані з проведенням службового розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу; готує документи щодо призначення пенсій працівникам; здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ працівників; оформляє і видає службові посвідчення та довідки з місця роботи працівника, проводить оформлення листків непрацездатності; бере участь у розробленні структури управління та штатного розпису, контролює розроблення посадових інструкцій працівників; здійснює організаційне забезпечення і бере участь у проведенні щорічної

оцінки виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків.

На виконання завдань підвищення кваліфікації працівників, кадровою службою забезпечується підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, а також разом з іншими структурними підрозділами Регіональний сервісний центр МВС у Чернігівській області організовується регулярне навчання працівників; здійснюється планування службової кар'єри та аналіз ефективності роботи персоналу.

Організаційні функції служби персоналу реалізуються шляхом проведення організаційних заходів щодо своєчасного щорічного подання державними службовцями відомостей про доходи, зобов'язання фінансового характеру та належне їм майно, в тому числі і за кордоном, щодо себе і членів своєї сім'ї (декларування доходів); розгляду пропозицій, заяв, скарг громадян, надання роз'яснення, проведення прийомів громадян з питань, що належать до компетенції служби персоналу; проведення роботи, пов'язаної із застосуванням законодавства про працю та державну службу.

В рамках реалізації контрольних функцій відділ управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області: перевіряє і контролює дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в управлінні; одержує у встановленому порядку від начальника управління та інших органів влади, необхідні для виконання покладених на службу персоналу функцій; бере участь у нарадах та інших заходах з питань кадрової роботи, що належать до компетенції служби персоналу; вносить керівництву управління пропозиції з питань удосконалення кадрової роботи, підвищення ефективності роботи держслужби.

Здійснюючи аналіз діяльності служби управління персоналом слід зазначити, що важливою ділянкою роботи є попередження і протидії корупції серед державних службовців. Об'єктивні фактори її розвитку свідчать, що корупція створює суттєву небезпеку для життєдіяльності суспільства, і на

сьогодні масштаби її поширення становлять реальну загрозу як для цілої системи державного управління, так і для окремого державного органу влади.

Ефективним інструментом на шляху запобігання та протидії корупції може стати комплекс механізмів протидії та попередження корупції в органах публічної влади, дія яких має бути спрямована на ліквідацію причин і зменшення прояву корупціогенних чинників, базуватися на тісній взаємодії держави та інституцій громадянського суспільства і спрямовуватись на руйнацію передумов корупції.

Основні напрямки й завдання боротьби з корупцією в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області сформовані в систему механізмів правового, економічного, організаційного, виховного характеру відносно профілактики корупційних дій державних службовців, включаючи розвиток загальної культури відносин влади в українському суспільстві. Серед завдань протидії корупції слід відзначити: здійснення оцінки корупційних ризиків у діяльності управління за критеріями ймовірності виникнення ідентифікованих корупційних ризиків та наслідків корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією; здійснення аналізу звернень громадян, що надходять до управління, в яких вбачається порушення державними службовцями існуючого антикорупційного законодавства; вжиття заходів щодо виявлення конфлікту інтересів та його усунення, а також виявлення сприятливих для вчинення корупційних правопорушень ризиків в діяльності державних службовців.

Отже, робота з кадрами в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області проводиться відповідно до Плану роботи з персоналом у Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області, який складається на кожний рік та затверджується начальником управління. У плані передбачаються організаційні заходи, заходи з формування складу державних службовців, навчання та підвищення кваліфікації працівників, робота з профілактики проявів корупції в органах державної влади.

2.2. Оцінка діючої практики антикризового управління персоналом в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області

В системі антикризового управління персоналом відділ управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області виконує як загальні так і специфічні функції. Загальними функціями є: планування; координація; мотивація; контроль. Для любого органу влади важливо мати в потрібний час, в потрібному місці, у певній кількості та з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення покладених на нього завдань, досягнення мети її діяльності [10, с. 33]. Відомо також, що людей приваблюють насамперед ті місця роботи, де створені умови для розвитку їх здібностей і є високий та стабільний зарібок. Тому кадрове планування повинно створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці та задоволення роботою. Планування та організація забезпечення персоналом – це система різноманітних форм і методів роботи, спрямованих на своєчасне і якісне компонування організацій персоналом, що створює необхідні умови для успішного виконання плану роботи та соціального розвитку працюючих.

Процес планування кадрових ресурсів в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області охоплює три етапи:

1. Оцінка наявних ресурсів («кадровий аудит», який передбачає перевірку відповідності персоналу організації її меті та цінностям).
2. Розрахунок потреби в різних категоріях працюючих на певний час.
3. Вироблення програми забезпечення потреби в персоналі.

При оцінці наявних ресурсів керівництво визначає, скільки працівників залучено до виконання кожного завдання, скільки потрібно для реалізації конкретної цілі, та визначає якість виконаних завдань працівниками. Розрахунок потреби в різних категоріях працюючих на певний час – прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткотермінових і перспективних цілей. Тут враховуються: вихід на пенсію, плинність, розширення сфери діяльності органу влади. Визначивши свої

майбутні потреби, керівництво розробляє програму їх задоволення. Потреби – це мета, програма – засіб її досягнення. Програма повинна включати конкретний план-графік і заходи по залученню, підготовці і просуванню працівників, необхідних для реалізації цілей органу влади.

Координація роботи Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області здійснюється відділом планування, координації та моніторингу статистичної діяльності та Плану роботи з персоналом, у яких передбачені різноманітні заходи, які відділ управління персоналом здійснює разом з керівництвом управління. Найважливішими серед них є обговорення питання кадрової роботи управління на засіданні колегії, нарадах при керівництві.

Поведінка людини завжди мотивована, тому одним з основних завдань кадрової служби є вироблення ефективної мотиваційної системи (мотиваційного середовища, мотиваційного поля), яка сприятиме активній, ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення визначених цілей. Мотивація – сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують людину поводитися певним чином. Мотивація – активізація, стимулювання, управління, реалізація цілеспрямованої поведінки людини [8, с. 48].

Управління вибором поведінки конкретних працівників ґрунтується на визначенні рівня та структури їх доходів і привілей, а ефективність мотиваційної системи залежить від рівня реалізації персоналом своїх знань, здібностей, професійних навичок у межах конкретної організації. Система стимулів для кожної категорії працюючих пов'язується з участю в прибутках, просуванням по службі, наданням різних соціальних пільг тощо.

Таблиця 2.1

Дані про виплату працівникам Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області на 1 січня 2020 року

(узагальнено автором за даними Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області)

	Доплата інтенсивності праці	Доплата за роботу, яка передбачає доступ до державної таємниці
Кількість працівників, які отримують доплату, чол.	63	8
Розмір доплати, у відсотках	20	15

Призначення доплат і компенсацій працівникам відбувається через об'єктивні відмінності в умовах і складності праці (несприятливі умови праці, які практично неможливо поліпшити тощо). Надбавки та премії використовуються для стимулювання добросовісного ставлення до праці. Різниця між надбавками та преміями полягає в тому, що надбавки виплачуються в однаковому розмірі щомісяця протягом встановленого періоду, а премії можуть бути нерегулярними і їх величина суттєво змінюється залежно від досягнутих результатів.

Працівники Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області, які мають справу з таємними документами, що вимагає від них відповідних знань та вмінь, які вони здобувають шляхом вивчення інструкцій та консультування із співробітниками Служби безпеки України у Чернігівській області отримують за роботу, що передбачає доступ до державної таємниці 15 % надбавки [57]. Варто відмітити, що працівники управління працюють з документами які містять конфіденційну інформацію щодо респондентів статистичної інформації. Тому, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 09.03.06 № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» [65], отримують доплати (Табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

**Розміри надбавок держслужбовцям Регіонального сервісного центру
МВС у Чернігівській області за вислугу років [59]**
(узагальнено автором)

Стаж держслужби	Відсоток надбавки за вислугу років	Стаж держслужби	Відсоток надбавки за вислугу років
Більше 1 року	3	Більше 10 років	30
Більше 2 років	6	Більше 11 років	33
Більше 3 років	9	Більше 12 років	36
Більше 4 років	12	Більше 13 років	39
Більше 5 років	15	Більше 14 років	42
Більше 6 років	18	Більше 15 років	45
Більше 7 років	21	Більше 16 років	48
Більше 8 років	24	Більше 17 років і далі	50
Більше 9 років	27		

Державні службовці отримують стимулюючі виплати відповідно до Закону України від 10 грудня 2015 року 889-VIII «Про державну службу», постанови КМУ від 18 січня 2017 року №15 «Питання оплати праці працівників державних органів» (зі змінами), постанови КМУ від 8 серпня 2016 року № 500 «Про затвердження Порядку надання державним службовцям матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань», а саме: надбавки за вислугу років (Табл. 2.2); надбавки за ранги (Табл. 2.3); надбавки за інтенсивність або за виконання особливо важливої роботи, премії, матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань, грошова допомога.

Розміри надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців виплачуються відповідно до чинного законодавства (Табл. 2.3). Зазначимо, що при призначенні працівника на посаду в Регіональний сервісний центр МВС у Чернігівській області йому надається найнижчий ранг в межах відповідної категорії посад.

Таблиця 2.3

Розміри надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців [62]
(узагальнено автором)

Ранг державного службовця	Розмір надбавки, гривень
1	1000
2	900
3	800
4	700
5	600
6	500
7	400
8	300
9	200

Формування кількісного та якісного складу персоналу управління здійснюється за допомогою планування кадрів, добору та відбору персоналу. Планування кадрів – визначення майбутніх потреб органу влади в працівниках. При цьому враховуються такі фактори, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням строку договору, розширення сфери діяльності організації. Добір персоналу – це створення резерву кандидатів на всі вакантні посади. Відбір – оцінка кандидатів на посади і відбір кращих з резерву, створеного в ході добору.

Основним принципом формування персоналу державного органу влади є принцип добору і розстановки працівників за їх особистісними та діловими якостями.

Першим етапом в організації кадрового забезпечення державного органу є планування. Процес планування кадрів в Регіональному сервісному центрі МВС включає три етапи:

1. Оцінка наявних ресурсів.
2. Оцінка майбутніх потреб.

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб.

Планування трудових ресурсів в органі влади починається з оцінки їх наявності. Керівництво визначає, скільки людей залучено до виконання кожного завдання, потрібного для реалізації конкретної цілі, та визначає якість виконаної роботи працівників.

Для того, щоб прийняти працівника на роботу, керівництво державного органу влади повинно в деталях знати, які завдання він буде виконувати і які особисті та суспільні характеристики цих завдань. Ці знання отримують за допомогою аналізу змісту роботи. Без нього важко приймати у майбутньому рішення про добір, відбір, прийом, встановлення надбавок, оцінки діяльності та підвищення по посаді.

Існує декілька методів аналізу змісту роботи. Один з них полягає у спостереженні за працівником і формальному визначенні та реєстрації всіх виконуваних ним завдань та дій. Другий метод передбачає збір такої інформації за допомогою співбесіди з працівником або його безпосереднім керівником. Цей метод може виявитися менш точним через відмінності у сприйманні людьми один одного. Третій метод полягає в тому, що працівник заповнює анкету-питальник або дає опис роботи та вимог до неї. Інформація, отримана при аналізі змісту роботи, є основою для більшості наступних заходів з планування, добору працівників і т. п. На її основі складається посадова інструкція, яка є переліком основних обов'язків, що вимагають знань і навиків, а також прав працівника. Посадові інструкції розробляються по всіх посадах і спеціальностях організації.

В Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області на всіх працівників розроблено посадові інструкції, які затверджені керівником установи.

Наступним етапом планування є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткотермінових і перспективних цілей. Тут враховуються: вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням строку договору, розширення сфери діяльності органу влади тощо. Визначивши

свої майбутні потреби (мету), керівництво розробляє програму їх задоволення. Програма повинна включати конкретний графік і заходи по залученню, підготовці і просуванню працівників, необхідних для реалізації цілей організації.

В Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області на кожен рік розробляється план роботи з персоналом, у якому передбачені організаційні заходи, заходи з формування складу державних службовців, навчання та підвищення кваліфікації працівників управління, робота з профілактики проявів корупції в органах державної влади. Крім того, розробляються такі плани для поповнення і добору персоналу: план стажування працівників на рік, план підвищення кваліфікації працівників на рік. Окремий план поповнення персоналу управління на рік не складається.

Основним у формуванні кількісного та якісного складу персоналу державної установи є добір та відбір персоналу. Правильний добір кадрів дає змогу здійснити принцип «кожна людина на певному місці і кожне місце – для певної людини». Людина забезпечує максимальну віддачу, якщо виконує посильну роботу, що відповідає її нахилам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки.

Процес добору кадрів – первинне виявлення кандидатів, здатних виконувати ті чи інші функції, необхідні в даний момент для організації.

Вияв кандидатів здійснюється в процесі пошуку, який проходить як всередині установи, так і за її межами. Одні організації йдуть шляхом пасивного добору працівників, інші – активного.

Добір кандидатів на вакантні посади в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області проводять із внутрішніх і зовнішніх джерел. До засобів внутрішнього набору персоналу відносяться: публікація оголошень на веб-сайті, усна реклама. Більшість органів влади надають перевагу проводити добір в основному всередині свого органу. Просування по службі працівників з колективу державної установи підвищує їх зацікавленість, покращує моральний клімат і посилює прив'язаність працівників до цього органу влади. Цей процес

відбувається на основі Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (Постанова КМУ № 246 від 26 березня 2016 року). Відповідно до теорії очікувань у відношенні мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їх службового росту від ефективності роботи, то вони будуть зацікавлені в більшій продуктивності праці. Можливим недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в орган влади не приходять люди з новими поглядами, новим баченням.

Нині при доборі кадрів і насамперед спеціалістів в Регіональний сервісний центр МВС у Чернігівській області широко використовують метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності та ін.). Чи відповідає претендент мінімальним вимогам щодо професійного досвіду і освіти визначають за допомогою анкети кандидата на посаду. За допомогою анкети також визначають, чи звертає претендент увагу на деталі і чи має він навички письмового спілкування. Як додаток до цього методу використовують відгуки (характеристики) з попереднього місця роботи кандидата на посаду і дають об'єктивну оцінку про його діяльність.

В Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області прийняття на вакантні посади здійснюється через конкурсний відбір, що дозволяє більш ретельно підбирати кадри з фаховою підготовкою. Для проведення відбору кандидатів на заміщення посад утворена конкурсна комісія. Конкурс проводиться відповідно до Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців.

Таблиця 2.4

**Проведення засідань конкурсної комісії в Регіональному сервісному центрі
МВС у Чернігівській області за 2018-2020 роки**

(узагальнено автором за даними Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області)

Роки	2018	2019	2020
Проведено засідань конкурсної комісії	3	4	2
Взяло участь у конкурсі, чол..	10	33	10
Прийнято на державну службу за результатами конкурсу, чол..	9	23	7

Засідання конкурсної комісії оформляється протоколом, який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії. Рішення про призначення на посаду державного службовця приймає начальник Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області.

За 2018-2020 роки в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області проведено 9 засідань конкурсної комісії, у яких взяло участь 53 особи; в результаті прийнято на державну службу 39 осіб (Табл. 2.4).

В зарубіжній практиці для добору кадрів створюють оціночні центри, у практиці роботи яких набув поширення метод тестів. Тест – це стандартизоване (вміщує запитання та оціночні бали), нетривале за часом психофізіологічне випробування, що проводиться з метою оцінки та виявлення певних характеристик особи, яка претендує на посаду.

Виходячи з практики оцінювання персоналу в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області можна сформулювати наступні рекомендації для служби персоналу:

– при трактуванні отриманих в ході опитування даних потрібно завжди виходити з посадових вимог. Яке б враження не справили на вас деякі риси

характеру кандидата, вони мають другорядне значення, якщо не мають прямого впливу на результати майбутньої роботи чи стосунків зі співробітниками;

– остаточні оцінки і рішення виносяться після опитування. Найбільша помилка в опитуванні – передчасні висновки;

– часто виявлені недоліки компенсуються позитивними якостями опитуваного, тому доцільно оцінювати кандидата виходячи з усіх вимог, що ставляться до даної посади.

До найбільш широко застосовуваних методів збору інформації, потрібної для прийняття рішення при відборі, відносяться співбесіди і випробування. Ці методи можуть забезпечити керівництво широкою інформацією про можливості конкретного працівника, однак не можуть дати відповіді на важливе запитання: чи буде людина повністю реалізовувати свої знання і можливості в конкретній виробничій ситуації? Позитивна відповідь на це запитання залежить від побудови та функціонування ефективної мотиваційної системи. Співбесіда досі є найбільш широко застосовуваним методом відбору кадрів і часто виступає як головний метод збору інформації, необхідної для добору і розстановки кадрів. Мета співбесіди – оцінити ділові якості того, хто влаштовується на роботу. Розроблено багато видів різних випробувань, які допомагають передбачити, наскільки ефективно зможе кандидат виконувати конкретну роботу.

В Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області особливу увагу приділяють аналізу критеріїв стратегічного управління персоналом в умовах кризи. Такий підхід у першу чергу ставить питання про доцільність розробки нової концепції антикризового управління персоналом в органі влади [68, с. 142]. В основу такої концепції, на нашу думку, мають бути покладені такі основні положення, як: керованість системи державного управління, збереження її управлінського потенціалу, мотивація персоналу, економія затрат на діяльність персоналу, подолання бюрократизму у державно-управлінській діяльності, соціальне партнерство.

Виходячи з того, що будь-який формат кризи підвищує ризики ефективності функціонування органу державного управління, доцільно поставити питання про профілактичну роль персоналу. Така його роль насамперед має сприяти стабілізації діяльності державного органу в умовах кризи. Відповідно стратегічна роль персоналу органів державної влади передусім має бути спрямована на так звану «періодичну реконструкцію» функціонування. Здатність здійснювати таку періодичну реконструкцію визначається можливостями персоналу чітко виявляти перспективи розвитку органу державної влади, передбачивши конкретні можливості вирішення проблемних ситуацій, та спрямовувати їх на користь власного розвитку. Як показує практика, важливим фактором ефективності здійснення стратегічного управління в кризових умовах є добре підібраний персонал, керований, який швидко і гнучко реагує на будь-які зміни в зовнішньому середовищі.

2.3. Оцінка поведінки персоналу державного органу влади в кризових ситуаціях

Важливою складовою в антикризовому управлінні персоналом в органах влади є організації кадрового забезпечення та управління кар'єрою (управління просуванням по службі) кожного державного службовця. Управління просуванням по службі сприяє розвитку як організації, так і особистості. Результатом просування по службі є велика довіра працівників інтересам органу влади, підвищення мотивації, продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей працівників.

Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею. Під кар'єрою розуміють поступове просування по службовій драбині, зміна навиків, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних з діяльністю працівника [26].

Поняття кар'єри не означає обов'язкове і постійне просування вгору по організаційній ієрархії. Інакше кажучи, кар'єра – індивідуально усвідомлена

позиція та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини. Виділяють два види кар'єри:

1. Професійна (навчання, вибір місця роботи, професійне зростання, підтримка та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію).

2. Внутріорганізаційна (охоплює зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації).

Планування кар'єри не створює нових вакансій і не є гарантією просування по службі або отримання нового призначення. Однак ми вважаємо, що планування кар'єри сприяє індивідуальному розвитку та професійному зростанню працівника, підвищує його значущість для організації та забезпечує відповідність кваліфікації персоналу до нових можливостей, що можуть виникнути в майбутньому.

Доцільно проводити чітке розмежування між плануванням кар'єри та плануванням робіт, яке стосується поточних обов'язків. Планування кар'єри передбачає проведення заходів для вдосконалення індивідуальної професійної майстерності та виявлення певних здібностей у розрахунку не лише на перспективу, а й на поточний час. Хоча планування кар'єри є обов'язком керівника і підлеглого, основна відповідальність все ж таки покладається на останнього. План кар'єри можна визначити як план індивідуальної роботи державного службовця, який передбачає досягнення особистої мети у своїй сфері діяльності. Керівник може поцікавитися у працівника, на яку посаду він розраховує і надати йому допомогу у підготовці плану для досягнення мети. Визначення мети, особистих і сімейних потреб є справою самого працівника. Він повинен самостійно визначити першочергові завдання, оскільки досягнення поставленої мети вимагає певних зусиль. Ніщо не дається дарма, і в цьому контексті витрати, пов'язані з невдалою спробою, можуть також розцінюватися як успіх або урок.

Якщо кар'єра працівника безпосередньо пов'язана з органом влади, або державною службою загалом, він стає його невід'ємною часткою, цікавиться

його проблемами функціонування, сприяє його розвитку та зростанню, тому що власне професійне зростання державного службовця прямо залежить від успіху організації. Крім того, планування кар'єри зміцнює взаємини між керівником і підлеглими. Планування кар'єри дозволить забезпечити:

1. Виконання бажань працівника з точки зору розвитку його потенціалу та професійного зростання.
2. Постійний притік кваліфікованих спеціалістів, які стають резервом.
3. Найбільш ефективне використання можливостей працівника в даний час і в майбутньому.
4. Впевненість працівника у власних силах.
5. Створення резерву та підвищення по посаді в межах організації.
6. Уважне ставлення керівництва організації до своїх працівників.

В Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області щорічно у січні кадровою службою разом з керівництвом здійснюється аналіз кількісного і якісного складу працівників.

Робота з кадрами в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області організовується відповідно до річного Плану роботи з персоналом та особистих річних планів, де передбачається:

- вивчення і аналіз виконання законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України;
- систематичне навчання шляхом самоосвіти;
- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах;
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів;
- залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань;
- участь у підготовці пропозицій до нормативно-правових актів, інших нормативних документів.

При здійсненні функції управління органом влади важливе значення має дотримання встановлених параметрів. Процесом оцінювання й інформування про наявні відхилення дійсних значень від заданих або їхній збіг є контроль.

Контроль має виконувати такі функції:

- попереджувальні;
- запобігання недолікам;
- документування недоліків;
- розкриття недоліків.

Ефективність контролю полягає в порівнянні корисності контролю з витратами на його проведення. Ефект впливу контролю на людей (люди – об'єкт контролю) оцінюється за такими результатами: чи є він додатковим стимулом до роботи, чи допомагає виявляти прогалини в роботі, чи сприяє набуттю знань. Завдання контролю мають полягати у виявленні і кількісній оцінці недоліків, мінімізації їх, одержанні даних про потенційні можливості та вироблення висновку.

Оцінка результатів діяльності – визначення ступеню ефективності виконання працівниками своїх обов'язків. В основному оцінка результатів діяльності слугує трьом цілям: адміністративній, інформаційній, мотиваційній.

Адміністративні функції: підвищення по службі, пониження, переведення, припинення трудової діяльності. Кожен орган державної влади повинен здійснювати оцінку праці свого персоналу для прийняття адміністративних рішень про підвищення, переведення і припинення трудової діяльності. Просування по службі дозволяє заповнювати вакансії працівниками, які вже проявили свої здібності, а також допомагає працівникам, оскільки задовольняє їх прагнення до успіху, досягнень самоповаги. Просування по службі – відмінний спосіб визнання якісного виконання роботи. Однак при прийнятті рішень про просування по службі керівництво повинно підвищувати тільки тих, хто має здібності для ефективного виконання обов'язків на новій посаді.

Ми вважаємо, що переведення можна використати, щоб розширити досвід працівника, а також у тих випадках, коли керівництво вважає, що працівник буде працювати більш ефективно на іншій посаді. Іноді переведення використовується в тих випадках, коли людина працює незадовільно. Але у зв'язку з великим стажем чи минулими заслугами керівництво вважає, що припинення трудової діяльності з ним було б неетичним.

Інформаційні функції: оцінка результатів діяльності потрібна і для того, щоб можна було інформувати людей про відносний рівень їх роботи. При правильному поставленні цієї справи працівник дізнається не тільки те, чи достатньо добре він працює, але і що конкретно є його силою або слабкістю і в якому напрямку він може вдосконалюватися.

Мотиваційні функції: оцінка результатів трудової діяльності є важливим засобом мотивації поведінки людей. Визначивши сильних працівників, адміністрація може належним чином винагородити їх подякою, зарплатою або підвищенням по посаді. Систематичне позитивне підкріплення в поведінці, що асоціюється з високою продуктивністю, повинно вести до аналогічної поведінки у майбутньому.

Ефективність оцінки результатів діяльності визначається кількома факторами. Для початку відмітимо, що найбільш часто робота підлеглого оцінюється його безпосереднім керівником. Тому керівник повинен вміти точно оцінювати роботу, не обґрунтовуючи свою оцінку на особистому відношенні до підлеглого, а також вміти довести цю оцінку до підлеглого.

Критика не є ефективним способом інформування підлеглих про недоліки в роботі і часто викликає захисну реакцію поведінки. Підлеглий в цьому випадку більше турбується про те, щоб захистити себе, а не суттю проблеми і не способами покращення роботи.

Керівник повинен чітко розуміти відмінність між критикою і оцінкою роботи. Критика є спілкуванням в одному напрямку. Для ефективної інформації і зворотного зв'язку керівник повинен дозволити двобічну конструктивну дискусію по певних питаннях покращення роботи.

Не варто обговорювати питання про оцінку результатів діяльності і зарплату одночасно. Силу і слабкість підлеглого доцільно обговорювати на окремих зустрічах з ним, а не разом з адміністративними заходами, що стосуються зарплати.

Для досягнення максимальної чіткості оцінки результатів трудової діяльності доцільно, щоб співбесіда мала двосторонній характер. Працівник повинен мати можливість вільно обговорювати чому його робота не відповідає стандарту, що могло бути причиною цього і що буде застосовано для виправлення становища.

Одним із видів контролю якості роботи державних службовців є щорічна оцінка виконання державними службовцями їх посадових обов'язків і завдань відповідно до Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.

Є два підходи до оцінки працівників. Перший – базується на завданнях і вимогах наукового управління організацією, роблячи акцент на оцінці кадрів за допомогою детального описання службових обов'язків, що, на думку адміністрації, дозволяє оцінити досягнуті результати об'єктивним чином. При цьому, якщо оцінку дають два співробітники одночасно, то вони повинні прийти до одного висновку. У цій оцінці співбесіда не є обов'язковою. На практиці ж такий підхід виявив свої обмежені можливості в силу суб'єктивності.

Другий підхід заснований на концепції «людських відносин», наслідуючи установку, що «щаслива людина – продуктивний працівник». В цьому випадку співбесіди відіграють вирішальну роль, так як дозволяють краще пізнати працівника, визначити труднощі, з якими він стикається, та накреслити шляхи їх усунення. Але при цьому підході проявляється невміння деяких керівників успішно вести бесіду. В цілому вказані підходи доповнюють один одного.

Підбиваючи підсумки можна констатувати, що основним принципом роботи кадрової служби є принцип підбору і розстановки кадрів та їх

особистісними та діловими якостями. Основна мета роботи кадрової служби – створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний колектив.

Стабільність роботи персоналу Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області залежить від прийняття нових законодавчих та нормативно-правових актів з визначенням чіткого і дієвого механізму проходження державної служби, функціонування різних компонентів процесу просування по службі – з метою забезпечення недвозначної правової регламентації планування службової кар'єри та просування державних службовців її шаблями, як гарантії стабільності і високої дієздатності державної служби, захисту прав та інтересів державних службовців, а відтак – поліпшенню якості надання державою адміністративних послуг громадянам.

Аналіз укомплектованості кадрами та професійно-кваліфікаційного рівня працівників Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області свідчить, що в основному орган влади укомплектований працівниками, спроможними вирішувати поставлені перед управлінням завдання та свої посадові обов'язки. В управлінні працюють здебільшого жінки з вищою, як правило, економічною освітою. Організація кадрового забезпечення Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області включає: планування кадрів; добір кадрів; відбір персоналу.

Важливою складовою організації кадрового забезпечення Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області є управління кар'єрою кожного працівника. Це сприяє професійному зростанню працівника та забезпечує відповідність класифікації персоналу організації до нових можливостей, що можуть виникнути у майбутньому.

Оцінка функціональних механізмів кадрового забезпечення Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області показала, що основними функціями служби управління персоналом органу влади є: планування, координація, мотивація і контроль. Планування включає систему різноманітних форм і методів роботи, спрямованих на своєчасне і якісне компонування органу влади персоналом, що створює необхідні умови для успішного виконання

плану роботи. В Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області на кожен рік розробляється план роботи з персоналом, у якому передбачені організаційні заходи, заходи з формування складу державних службовців, робота щодо підвищення кваліфікації працівників, робота з профілактики проявів корупції в органах державної влади. Координація – здійснення службою управління персоналу разом з начальником управління. Мотивація ґрунтується на визначенні рівня та структури доходів працівників і привілеїв, а ефективність мотиваційної системи залежить від рівня реалізації персоналом своїх знань, здібностей, професійних навичок у межах конкретного органу влади. Контроль є процесом оцінювання й інформування про наявні відхилення дійсних значень від заданих або їхній збіг. Контроль виконує функції попереджувальні, запобігання недолікам, розкриття недоліків. Одним із видів контролю в державних органах влади є щорічна оцінка виконання державними службовцями їх посадових обов'язків і завдань.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

3.1. Удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом в умовах прояву кризових ситуацій

Рівень роботи служби управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області в сучасних умовах часто не відповідає завданням радикальної перебудови системи управління організацією. На сучасному етапі найбільші зусилля служб управління персоналом органів влади (за затраченим часом) спрямовані на трудові відносини, добір і перевірку кандидатів, розробку і реалізацію програми навчання і соціального розвитку, а також організацію заробітної плати. Служби управління персоналом надають першочергове значення добору кадрів. Головні критерії відбору кадрів – фахова підготовка і потенційні можливості кандидата, сумісність з колективом органу влади, стабільність роботи. З'ясування здібностей і знань кандидата відбувається в ході співбесід, які можуть не одноразово повторюватися. У практику роботи служб управління персоналу повільно впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення та підготовки персоналу на основі результатів соціологічних і психологічних досліджень [75].

Ми вважаємо, що основними завданнями сучасних служб управління персоналу повинні стати: вироблення стратегічних і тактичних заходів кадрової політики, вивчення ринку трудових ресурсів, управління професійним просуванням, формування ефективної системи винагород та оптимізація структури доходів працівників, попередження конфліктів.

Доцільно щоб в умовах ринкових відносин основними функціями служб управління персоналом державних установ і організацій були:

– прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах та джерел їх задоволення, потреби у підготовці спеціалістів;

– планування і регулювання цілеспрямованого руху і професійного, кваліфікованого росту кадрів, процесів їх вивільнення і перерозподілу;

– організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з обліком потреб організації, навчання керівників передовим методам і формам роботи з кадрами;

– вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників на основі щорічної оцінки, широкого використання психологічних і соціологічних досліджень, розробка рекомендацій з раціонального використання кадрів у відповідності з їх здібностями і кваліфікацією;

– організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптації молодих спеціалістів і працівників, розвиток змін трудового колективу, розробка заходів з стабілізації і вдосконалення його соціально-демографічної і професійно-кваліфікаційної структури;

– забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального і морального стимулювання працівників у відповідності з їх трудовою діяльністю, вивчення впливу стимулів на підвищення трудової і соціальної активності персоналу, зміцнення морально-психологічного клімату в колективі та ін. [76].

Характерними рисами служби управління персоналом є:

1. Служба управління персоналом здійснює професійну роботу як і інші структурні підрозділи в органі влади.

2. В рамках служби управління персоналу у великих установах діють численні спеціальні підрозділи.

3. Відділ управління персоналом розвивається паралельно з розвитком соціального законодавства і профспілкових організацій.

4. Відділ управління персоналом більш активно висуває на перший план індивідуальний підхід до людей замість колективного.

5. Спеціалізація служби управління персоналом дозволяє звільнити керівництво від вирішення кадрових питань.

Робота служби управління персоналом залежить від професійного рівня її спеціалістів, оскільки робота служби, організаційна робота відноситься до числа таких видів людської діяльності, які вимагають специфічних особистісних якостей, що роблять дану особу професійно придатною до роботи керівника. Під професійною придатністю розуміється ступінь відповідності того чи іншого кандидата на заміщення вакантної посади певним вимогам, встановленим для даної посади. У склад служб управління персоналом повинні входити психологи, спеціалісти з управління, трудових відносин.

Європейська асоціація директорів служб персоналу склала наступний портрет-робот керівника служби персоналу: він повинен бути пунктуальним і методичним, динамічним і наполегливим, комунікабельним, переконливим, справедливим, скромним, строгим, доступним у спілкуванні, різнобічно освіченим, здатним до роздумів, а також дипломатом, психологом, добрим порадиником. Крім того, він повинен мати інтуїцію, вміти слухати і викликати довіру [41].

Слід зазначити, що в нових економічних умовах та в умовах кризи працівники служби управління персоналу повинні відповідати таким вимогам: бути здібними, розуміти соціально-економічні і технологічні процеси, які відбуваються в країні та за кордоном, і вміти навчити цьому інших; мати спеціальні знання в сфері організації функціонування державних установ і ефективних методів праці; знати сучасну техніку; розуміти соціальні показники, щоб наперед визначати вплив того чи іншого фактора на життя окремої людини і колективу в цілому.

Неможливо визначити постійний «уніфікований» тип керівника служби управління персоналом, так як його статус залежить як від характеру органу влади, так багато в чому від погляду керівника на місце і значення служби персоналу. А кількість співробітників служби управління персоналом залежить в першу чергу від загальної кількості працівників в органі влади.

Відділ управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області функціонує відповідно до загальних функцій служб

державних органів: планування, координації, мотивації, контролю. Діяльність служби управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області забезпечує орган влади якісним доббором, підготовкою, розстановкою кадрів, залученням на державну службу молодих перспективних фахівців. Функціональна діяльність служби управління персоналом постійно удосконалюється.

Насамперед сьогодні потребує удосконалення планування роботи служби управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області. В Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області складається план роботи з персоналом (річний), у якому передбачені організаційні заходи, заходи з формування складу державних службовців, робота з кадрами щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників, робота з профілактики проявів корупції в органах державної влади. Крім того, планується стажування працівників та проведення занять з підвищення кваліфікації (річний план).

У зв'язку з цим, рекомендуємо службі управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області:

- розробляти план поповнення персоналом, яким передбачати прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах, вивчення ринку трудових відносин;

- окремо планувати ріст кадрів, професійне навчання, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів у відповідності до потреб управління.

Питання кадрової роботи в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області періодично розглядаються на колегіях, нарадах при начальнику управління, в ході яких вивчається робота служби управління персоналом, координується його діяльність, надається практична допомога по усуненню виявлених недоліків і упущень з боку керівництва.

Відділ управління персоналом не в повному обсязі забезпечений законодавчими та нормативно-правовими актами, новими методичними

розробками з питань кадрової роботи, трудового законодавства та державної служби, не завжди обізнаний з передовими методами і формами роботи з кадрами. Необхідно також удосконалити наявне організаційно-методичне та нормативне забезпечення служби управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області. Зокрема, потребують перегляду Методичні рекомендації з проведення щорічної оцінки. На наш погляд, ці документи суттєво перевантажені «паперовими» процедурами, у них форма домінує над змістом, тому на оформлення результатів щорічної оцінки витрачається невиправдано багато часу.

Таким чином для удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області в умовах прояву кризових ситуацій ми пропонуємо наступні заходи:

- більш ретельний підбір кандидатур спеціалістів для роботи у службі управління персоналом;
- удосконалення організаційно-методичного та нормативного забезпечення роботи служби управління персоналом;
- навчання працівників служби управління персоналом передовим методам і формам роботи з кадрами;
- ширше впровадження в практику роботи служби управління персоналом психологічних досліджень;
- забезпечення кадрової служби належними умовами праці, сучасною комп'ютерною технікою.

Удосконалення функції мотивації повинно передбачати:

- ефективне використання усіх форм матеріального і морального стимулювання працівників у відповідності з їх трудовою діяльністю;
- встановлення працівникам управління Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області доплати за інтенсивність виконання особливо важливої роботи та особливі умови праці;
- використання індивідуального підходу до працівників при стимулюванні їх праці [29].

Важливе значення має функція контролю, яка реалізовується кадровою службою, основними формами якого є щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань. Як свідчить практика, більшості державних службовців притаманне побоювання того, що метою проведення щорічної оцінки державних службовців є скорочення штатів або прагнення позбутися небажаних для керівництва державного органу працівників, тому щорічна оцінка державних службовців не повинна створювати штучних психологічних бар'єрів для об'єктивної оцінки результатів їхньої роботи. Тобто вона має враховувати людський фактор, потенційні ділові можливості працездатної та здібної людини. Щорічна оцінка повинна оцінювати сильні й слабкі сторони державних службовців, перспективи їхнього службового зростання, потреби держустанови в підвищенні їх кваліфікації, а її результати мають спонукати керівництво до вдосконалення посадових інструкцій і структури того або іншого підрозділу, а також до визначення потреби органу влади у нових кадрах [20].

Оцінка професійної діяльності – важливий процес, так як увага до кожного з працівників дозволяє їх активізувати, а також допомагає здійснити кадрове планування. Цей підхід можна використовувати як сам по собі, так і в сукупності з матеріальним стимулюванням.

Отже, для удосконалення функції контролю службі управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області необхідно:

- спростити процедуру проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань;
- зробити щорічну оцінку тим механізмом, що встановлює сильні та слабкі сторони працівників, визначає перспективу їхнього службового зростання, усуває незначні недоліки в роботі;
- позбавити процес атестації негативного «психологічного комплексу»;
- атестувати усіх працівників, а не тільки державних службовців.

Для того, щоб вчасно розпізнати й успішно подолати кризу в будь-якій сфері діяльності, необхідно знати основні ознаки кризи та критерії оцінки кризової ситуації. Останні дозволяють визначити, наскільки вона близька до серйозного суспільно-політичного конфлікту та допомагають при виборі стратегії подолання проблемної ситуації й впливають на розробку та успішне впровадження ефективних і результативних управлінських рішень.

Подолання кризи – керований процес. Успіх управлінської культури залежить від своєчасного розпізнання кризи, «симптомів» її появи. Велике значення в розпізнаванні кризи має оцінка взаємозв'язку проблем. Існування і характер такого взаємозв'язку може багато що сказати як про небезпеку кризи, так і про її характер. В управлінні політичною та соціально-економічною системами повинен функціонувати державний монітори антикризового розвитку, який дає сигнал службі персоналу органу влади щодо стану справ в управлінні, тоді на допомогу приходять економічна конфліктологія, аналітика, соціологія, політична конфліктологія, досвід.

Контроль процесів розвитку й відстеження їх тенденцій за критеріями антикризового управління із спеціально для цього підготовленими органами аналітичних служб державної влади забезпечує моніторинг, що є свого роду службою прогнозування кризових ситуацій. Але для такого прогнозу необхідні: чіткий набір ознак і критеріїв кризового розвитку, методологія їх вирішення, шляхи їх розрахунку та використання в процесі аналізу.

Найважливішим кроком в антикризовому управлінні персоналом в державному органі влади сьогодні в Україні є визначення наявності кризи або передкризової ситуації в політичній та соціально-економічній сферах. Цей крок повинен спиратися на чітко вироблену систему критеріїв, що визначають можливості розвитку таких елементів, як: соціальна структура, соціальна інфраструктура, умови життєдіяльності працівників. Кожний з цих елементів повинен оцінюватися з огляду наявності, або відсутності в ньому кризових тенденцій [53, с. 213].

У практиці органів влади країн ЄС та інших розвинутих країн, у даний час застосовуються різні методики у визначенні критеріїв кризового розвитку, але найбільш поширеними є дві:

– методика, що орієнтується на соціальні нормативи, які характеризують «оптимальний стан соціального прогресу» для даного суспільства в його стабільному стані;

– виявлення індексів, що сумарно виражають картину соціальних процесів, що складається на даний момент, в зіставленні з іншими країнами або регіонами, зокрема, сучасної України (регіон «гібридної війни» та мирні регіони).

Посилання на те, що кризи перманентно властиві будь-якій системі, що розвивається, не повинні виправдовувати бездіяльності або недостатньо ефективну діяльність органів державного управління в процесі виходу з криз, або їх запобігання. Такий стан речей пов'язаний із слабким вивченням методів державного антикризового регулювання і відсутністю серйозно продуманої та розробленої концепції державного антикризового менеджменту та професійною некомпетентністю керівників.

Антикризове управління персоналом включає сукупність знань і результати аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів, потенціалу розвитку органу влади. Специфіка методів антикризового управління пов'язана з необхідністю ухвалення складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів, великого ступеня невизначеності та ризику. Але без цього жодного кризового стану не подолати. Так засвідчує життєва практика у суспільних інститутах країн світу.

Отже, практика ефективного підходу до антикризового управління засвідчує про необхідність визначення і дотримання межі та підтверджує обов'язковість підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері публічного управління та регулювання криз, покликаних визначити найбільш сприятливе для боротьби з кризовими явищами співвідношення державного регулювання і

механізмів самоврядування в політичній, соціально-економічній та фінансово-валютній сферах на правових засадах, власному досвіді та досвіді передових країн світу та країн ЄС.

3.2. Удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідні відомості для прийняття ефективних управлінських рішень, які потім доводить до працівників [82]. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності, тому комунікації називають з'єднуючим процесом. У соціальній психології комунікацією називається передавання інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній характер. Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки має місце взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками й підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації [11].

Спілкування – це міжособовий або міжгруповий процес, основою якого є обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо [3].

У спілкування люди вступають з певного приводу. Цей процес обов'язково має або передбачає певний результат – зміну діяльності або поведінки інших людей. У процес спільної діяльності, крім суб'єктів спілкування, залучені предмети спілкування, які визначають його зміст. Отже, в управлінні персоналом спілкування реалізується як ділове (офіційне, формальне). Разом з тим в органах влади мають місце й неформальні комунікації, що виникають на психологічній основі. Контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їхні думки, почуття, емоції у спілкуванні, є найбільш прийнятними й поширеними. Спілкування як

міжособова взаємодія – це сукупність зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності. Компонентами структури спілкування є: зміст, мета, засоби, учасники, тип зв'язку, форма, результат [11].

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється знаковими засобами і зумовлене потребами спільної діяльності [28].

На інтегральному рівні спілкування забезпечує функціонування органу влади, виконуючи такі функції:

- регулювання – у процесі спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал, організовуються спільні дії, погоджуються цілі й методи їх досягнення;

- соціального контролю – підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованим у розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;

- соціалізації – засвоєння персоналом, особливо молодими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмінь, прогресивних стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо;

- соціально-педагогічну – вплив на виховання та розвиток особистості працівників.

На локальному рівні (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:

- контактну – встановлення контакту й підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;

- інформаційного обміну – повідомленнями, думками, замислами, рішеннями;

- спонукальну – стимуляція активності працівника, щоб схилити його виконати певні дії;

- координаційну – взаємне орієнтування та погодження дій для організації діяльності;

– розуміння – адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань станів співрозмовника;

– амотивну – пробудження у співрозмовника потрібних емоційних переживань, або зміна останніх;

– налагодження стосунків – усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;

– впливу – зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки) [28, с. 11].

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності та здійснюється за допомогою таких засобів: мовних і немовних, характеризується суб'єктивною зорієнтованістю (на іншу людину).

У спілкуванні виділяють такі три сторони: комунікативну, інтерактивну та перцептивну.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому разі є комунікативним процесом, який має такі особливості: наявність зворотного зв'язку; наявність комунікативних бар'єрів; феномен комунікативного впливу.

Інтерактивна сторона управлінського спілкування пов'язана з організацією праці – її поділом, кооперацією, синхронізацією.

Перцептивна сторона управлінського спілкування визначається як процес сприйняття та взаєморозуміння між учасниками управлінських відносин.

Управління персоналом може бути ефективним тоді, коли в комунікативному процесі особлива увага приділяється зворотному зв'язку. Така необхідність зумовлена об'єктивними факторами, що набувають форми закономірних принципів.

Необхідною умовою взаємодії людей у процесі спілкування є зворотний зв'язок, за допомогою якого людина управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера. Зворотний зв'язок – це процес обміну змістовною та оціночною реакцією партнерів на інформацію і поведінку один одного.

Розрізняють такі форми соціального зворотного зв'язку:

- свідомо або несвідомо дозований. Часто керівники надають неповну або неточну інформацію, щоб приховати деякі обставини або запобігти негативним реакціям персоналу;

- прямий і опосередкований. Прямий зворотний зв'язок характеризується відвертою і однозначною формою повідомлення. Опосередкований зворотний зв'язок – це обмін завуальованими реакціями, щоб ввести партнера в оману або скоригувати його поведінку. Він може бути також зумовлений неможливістю з морально-етичних норм висловлюватися прямо й відверто. Такий зворотний зв'язок негативно позначається на процесі управління.

Основними причинами опосередкованого зворотного зв'язку є:

- відсутність взаємної довіри між керівником і підлеглим;
- неправильно вибраний стиль керівництва;
- окремі особистісні якості учасників спілкування – неправдивість, надмірна скромність;
- наявність у партнерів психологічних комплексів, наприклад «захисного»;
- відсутність достатньої мотивації до діяльності;
- позитивний або негативний зворотний зв'язок.

Особливе значення таких зворотних зв'язків між керівником і підлеглим зумовлене процесом сприймання інформації. Обмеженнями для негативного зворотного зв'язку з боку підлеглого можуть бути: побоювання можливих неприємних наслідків для себе; соціально-культурний фактор (норми, традиції, які обмежують критичні висловлювання); психологічне напруження. Щодо керівників, то негативну зворотну інформацію щодо підлеглих вони часто розглядають як ефективну форму управлінського спілкування. Висловлювання можуть принижувати людську гідність підлеглого. Як наслідок, виникають комунікативні бар'єри в спілкуванні, конфлікти. Разом з тим негативний зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні має об'єктивну основу, оскільки не всі працівники однаково ставляться до своїх функціональних

обов'язків. Завдання полягає в тому, щоб керівник знаходив найбільш ефективні форми негативного зворотного зв'язку.

Позитивний зворотний зв'язок між керівником і підлеглим також може проявлятися не повністю. Так, з боку підлеглого він може стримуватися через небажання демонструвати свої переваги або, щоб не виглядати підлабузником. З боку керівника обмеження на позитивний зворотний зв'язок зумовлюються такими причинами: побоювання, що похвала погано вплине на підлеглого; переконання, що ефективна робота є обов'язком працівника, а тому немає необхідності в позитивному зворотному зв'язку; переконання, що негативний зворотний зв'язок краще мотивує працівника.

Практика органів влади свідчить, що обмеження позитивного зворотного зв'язку в процесі управління знижує ефективність останнього, дезорієнтує підлеглих, знижує в них почуття причетності та значення в органі влади.

Процес спілкування в управлінні персоналом складається з окремих етапів, послідовне здійснення яких має важливе практичне значення. Основними етапами є: встановлення контакту; попереднє інформування; обговорення предмета спілкування; формулювання висновків щодо результатів спілкування.

Встановлення контакту привітанням полягає у формуванні доброзичливої атмосфери і позитивного фону спілкування. Попереднє інформування здійснюється для надання співбесідникові необхідної інформації щодо ситуації та проблеми, яка є предметом обговорення. Ціль основного етапу – досягнення мети спілкування. Найбільш доцільним є діалог. Для цього керівник повинен добре володіти вербальним і невербальним способами спілкування; уміти ставити запитання та фіксувати інформацію; аргументувати свої судження; надавати підлеглому можливість зворотного зв'язку; справляти психологічний вплив (переконувати, програмувати). Аргументацію необхідно вести коректно, використовуючи зрозумілу й однозначну за змістом термінологію та враховуючи інтереси і потреби працівника. У процесі критики варто

підкреслювати свою повагу до нього та впевненість у його позитивних ділових якостях [81].

Етап контролю результативності спілкування, зокрема щодо формування мотивів діяльності працівника, полягає у формулюванні відповідних висновків. Вони спрямовані на констатацію досягнутих результатів спілкування та умови їх реалізації з боку працівника.

Завершальний етап спілкування залежить від досягнутої мети. Якщо її досягнуто, то спілкування завершується прощанням, якщо ні, – то працівникові надається можливість покращити свої результати з обов'язковим контролем за ними з боку керівника.

Комунікації в органах влади мають складну структуру. Розрізняють формальні та неформальні, вертикальні та горизонтальні комунікації. Вертикальні комунікації поділяються на низхідні (інформація переміщується з вищих рівнів на нижчі); висхідні (інформація надходить від працівників на вищі рівні управління); комунікації на рівнях керівник – робоча група, керівник – підлеглий. Горизонтальні комунікації здійснюються між відділами та між особистостями.

У міжособистісних контактах на шляху обміну інформацією існують перешкоди, які призводять до її викривлення. Основними причинами є труднощі в міжособових контактах; свідоме викривлення змісту інформації; фільтрація інформації під час її руху з рівня на рівень; інформаційні перевантаження; недосконала структура управління.

На міжособистісному рівні бар'єри в обміні інформацією зумовлені: вибірковим сприйняттям інформації залежно від інтересів, потреб, емоційних станів, статусу людей, життєвого досвіду; неадекватним розумінням одних і тих самих словесних висловлювань; неадекватністю між вербальною та невербальною інформацією; неякісним зворотним зв'язком.

У зв'язку з цим необхідно регулювати інформаційні потоки в органі влади відповідно до потреб у кількості та якості інформації для постановки цілей, прийняття рішення та оцінки роботи персоналу.

Керівництво Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області приділяє велику увагу добору та розстановці кадрів. Зокрема, здійснюється цілеспрямована робота із залученням молоді на державну службу, подальшого просування її по службі.

У справі забезпечення кваліфікованими, досвідченими, ініціативними кадрами в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області не останню роль відіграє конкурсна система добору кадрів на посади державних службовців.

Найбільш широко застосовуваним методом відбору кадрів в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області є співбесіда. Мета співбесіди – оцінка ділових якостей кандидата на посаду. Щоб досягнути її, необхідно уникати можливих перешкод у бесіді, наприклад, в присутності інших осіб, телефонних розмов, шуму, безпорядку у приміщенні.

Уміння вести бесіду визначається не стільки кількістю заданих питань, скільки їх змістом, що торкаються вимог до даної професії. Якщо опитування триває довго і питання ставляться надто прямо, бесіда перетвориться в допит. А при питаннях дуже загального характеру – в нецілеспрямовану бесіду.

В умінні вести співбесіду розрізняють три компоненти: спонукати співбесідника говорити, слухати його і робити із сказаного правильні висновки. Спонукати до розмови можна за допомогою правильної постановки питань, своєчасної паузи і повторення сказаного. Уміння слухати означає чути, розуміти і запам'ятовувати. Вважається, що переважно залишається від бесіди в пам'яті приблизно 25 % сказаного. Питання, які задаються, повинні бути пов'язані з тільки що отриманими відповідями.

Складність проведення співбесіди полягає в тому, що представник служби управління персоналом і претендент на посаду мають єдину нагоду поспілкуватися і обмаль часу, перші враження про інших не завжди справджуються (якщо взагалі можливо скласти правильне уявлення про людину з першої зустрічі).

Разом з тим дослідження виявили цілий ряд проблем, що понижують ефективність співбесіди як інструмента відбору кадрів.

Основа цих проблем має емоційний і психологічний характер. Так, наприклад, існує тенденція прийняття рішення про кандидата на основі першого враження, без врахування сказаного в подальшій частині співбесіди. Друга проблема полягає в тенденції оцінювати кандидата в порівнянні з особою, з якою проводилась співбесіда безпосередньо перед ним. Якщо попередній співбесідник виглядав особливо погано, то наступний безпосередній кандидат буде виглядати добре і навіть дуже добре.

Дослідження показують, що структуровані бесіди зі стандартизованими і записаними питаннями та відповідями підвищують точність цього методу. Разом з тим співбесіду слід сконцентрувати на тих питаннях, які конкретно стосуються виконання даної роботи.

Для ефективного проведення співбесіди ми пропонуємо наступні рекомендації:

1. Встановлення взаєморозуміння між керівником і кандидатом та надання можливості претенденту на посаду відчувати себе вільно.

2. В ході всієї співбесіди необхідно концентрувати увагу на вимогах до роботи.

3. Не варто оцінювати за першим враженням.

4. Доречно підготувати комплект структурованих питань, які необхідно задати кандидатам. Разом з тим необхідно бути достатньо гнучким, щоб з'ясувати й інші питання, що виникли.

5. Робити письмові нотатки. Одразу ж після співбесіди необхідно дати оцінку сильних і слабких сторін кандидата на посаду. Занотувати оцінку для подальшого порівняння.

Професійна адаптація в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області починається з того, що враховуючи досвід, знання і характер нового працівника, для нього визначають найбільш придатну форму підготовки, наприклад, направляють на курси або закріплюють наставника. В

ході неофіційного спілкування нові працівники дізнаються про неписані правила організації роботи в управлінні, хто має реальну владу, які реальні шанси на просування по службі і ріст винагороди, який рівень продуктивності вважають достатнім колеги по роботі.

Психофізіологічна адаптація до умов праці, режиму роботи і відпочинку особливих труднощів не викликає. Вона здебільшого залежить від здоров'я людини, її природних реакцій, характеристики цих умов.

Соціально-психологічна адаптація в колективі може бути пов'язана з чималими ускладненнями.

Крім того, виникають труднощі, пов'язані з тим, що прийняття колективом нової людини буде багато в чому залежати від порівняння його з попередником. Найлегше адаптація нового працівника проходить в тому випадку, якщо він стає на місце особи, яка нічим не виділялася, а найважче – якщо попередник був «суперзіркою».

В період соціально-психологічної адаптації кожен новий працівник може стикнутися з багатьма розчаруваннями. До них можна віднести: обмануті очікування швидкого успіху, обумовлені недооцінкою чисельних об'єктивних і суб'єктивних перешкод, і переоцінка значення наукових рекомендацій та інструкцій для роботи, і недооцінка важливості живого людського спілкування. Розчарування може бути пов'язане з відсутністю належної поваги до нього та його знань зі сторони членів колективу.

В останні роки за кордоном отримали поширення нові методи відбору і оцінки кадрів з використанням науково-технічних методів. До них можна віднести психологічні тести, графологію, «сценарій життя», спеціальні питальники, вивчення мозкової діяльності з допомогою комп'ютера і т. д. [79]

Як правило, тести, що використовуються, діляться на три групи:

- психомоторні, метою яких є аналіз рефлексів і кмітливості;
- інтелектуальні, за допомогою яких визначаються здібності до абстрактного мислення, аналізу, визначення суті проблеми і т. п.;
- особистісні, що виявляють основні риси характеру.

До психологічних подібний графологічний метод визначення здібностей людини за характером її почерку. Аналіз почерку і манери письма дозволяють, на думку спеціалістів, визначити ступінь інтелігентності, комунікабельності і сили волі кандидата. Графологічний метод в останній час часто застосовується при оцінці кандидатів на зайняття вакантних посад і рекламується у спеціальній літературі, однак слід врахувати, що для того, щоб успішно оволодіти ним, необхідні три роки навчання і кілька років трудового стажу.

Тести, що застосовуються останнім часом за кордоном, дають змогу визначити ступінь спостережливості, розуміння, винахідливості, мислення, вміння узагальнювати факти, здібності до аналізу працівника. Вивчення цих критеріїв допомагає встановити відповідність працівника мінімальним вимогам, які пов'язані з виконанням робіт за певною професією. Проте, тестування дає досить загальне уявлення про особу і тому не може повністю замінити інші види роботи з кадрами.

При всій різноманітності методів, що використовуються для добору кадрів, добір слід проводити так, щоб не порушувалася наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів з досвідченими працівниками.

В Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області при доборі кадрів тести не застосовуються. На нашу думку, для удосконалення цього процесу слід спробувати тестування для виявлення певних характеристик кандидата на вакантну посаду. Ми пропонуємо при доборі персоналу використовувати психологічні тести, це дасть можливість виявити такі якості, як організація праці, комунікативність і адаптація працівника в колективі.

Ми пропонуємо для удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом та добору кадрів в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області наступне:

1. Бесіду, як найбільш широко застосовуваний метод добору кадрів, концентрувати на питаннях, що конкретно стосуються роботи управління та державних органів влади з якими співпрацює управління.

2. Запровадити в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області для відбору і оцінки кандидатів на вакантні посади метод тестів, причому використовувати різні їх види.

3. Конкурсну систему прийому держслужбовців зробити більш відкритою, прозорою.

4. Більше уваги приділити розвитку інституту наставництва.

5. Ротацію обов'язків працівників в горизонтальній ланці.

Використання зазначених пропозицій в роботі конкурсної комісії в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області сприятиме удосконаленню внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом та ефективному добору кадрів

3.3. Забезпечення консолідації персоналу як умова подолання кризових ситуацій

Забезпечення консолідації персоналу Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області є актуальним і важливим, оскільки об'єктом управління в управлінні, як і інших органах влади, виступають конкретні люди, індивіди з їхніми психічними особливостями, характерами, темпераментами. До того ж працівникам управління притаманні деякі своєрідні риси. З одного боку, вони належать до державних службовців, а з другого боку, вони є психологами, в їхній праці домінує інтелектуальний зміст. Всі державні службовці Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області мають вищу освіту. Для уникнення конфліктних ситуацій в колективі управління потрібно враховувати емоційно-вольовий і темпераментний фактор управлінської діяльності.

Управлінська діяльність спрямована на оптимізацію організації роботи управління, ефективну діяльність і злагоджену роботу усіх працівників. Дієвість її значною мірою залежить не тільки від рівня кваліфікації, фахової підготовки, організаторських та управлінських здібностей і моральних якостей керівних кадрів управління і службовців, але й від їх психологічних

особливостей, від уміння створити ділову, морально-психологічну атмосферу, сприятливу для продуктивної та злагодженої роботи управління. Ключовою і найбільш складною проблемою в антикризовому управлінні персоналом в управлінні є створення психологічного портрета особистості працівника, його здатності адаптуватися до роботи в колективі. В цьому контексті виділяють три типи людей:

а) з орієнтацією на поточний момент і здатністю швидко пристосуватися до нової обстановки;

б) з орієнтацією на минуле і здатністю діяти в межах існуючої структури, підпорядковуватись чіткій регламентації роботи, визначеним правам і обов'язкам;

в) із орієнтацією на перспективу, з поведінкою, не завжди адекватною ситуації, слабкою пристосованістю до ієрархічної структури.

При створенні психологічного портрета співробітника враховується оцінка цілої низки ознак його психіки, а саме: характер, темперамент, здібності, цілеспрямованість, інтелектуальність, емоційні, вольові якості, комунікативність, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність працювати в колективі та ін. [25] Важливу роль відіграє індивідуальний менеджмент, або самоменеджмент, тобто самокерування, адже кожен державний службовець, незалежно від посади, управляє насамперед собою, ставить собі мету, визначає завдання, пріоритети життя, планує свій час, вибудовує перспективну програму освітнього і кар'єрного зростання, а відтак реалізує їх. В індивідуальному менеджменті велике значення мають постійна самоосвіта, самовиховання, самовдосконалення і самоствердження, підвищення кваліфікації та культурного рівня, організація сімейного життя, дозвілля і відпочинку. З індивідуальним менеджментом тісно пов'язаний індивідуальний підхід до працівників і осіб, яким надаються адміністративні послуги.

Досліджуючи дану проблематику Калакура Я. С. зазначає, що новітні педагогіка і психологія звертають увагу на необхідність виховання позитивного ставлення – навіть любові – до себе, відчуття самоповаги, впевненості,

усвідомлення сенсу життя, контролю за мотивацією і наслідками своїх вчинків та поведінкою. Цей менеджмент заслуговує особливої уваги, тому, щоб уникнути конфліктних випадків, керівництву Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області потрібно формувати у працівників сучасні пріоритети спеціаліста, усвідомлення значущості професії і виховання любові до неї, почуття фахової корпоративності, прищеплювати їм високі моральні якості і духовні орієнтири.

Одне з ключових місць у цій справі посідають психолого-педагогічні засади менеджменту, тобто педагогічні підходи та психологічні чинники розвитку особистості й управлінської діяльності, або вплив психології кожного окремо взятого працівника і колективу в цілому, на діяльність Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області, на морально-психологічний клімат у ньому. Як показує практика, обмеженість, або й відсутність в частини працівників психолого-педагогічних знань і навиків може мати негативні наслідки, породжувати дискомфорт, конфліктність, нервозність, апатію, а то й депресію. Мова йде, з одного боку, про професійну підготовку і виховання державних службовців, про виховну роботу в колективах, а з другого, – про психічні якості працівників, про психологію відносин між ними, створення такої морально-психологічної атмосфери в колективі, коли діяльність кожного працівника націлена на реалізацію спільної мети – злагоджену і ефективну роботу управління.

Одне із важливих питань антикризового управління – це сумісність колективу, без чого важко гармонізувати і налагодити нормальні стосунки, сформувати нормальне ідентичне розуміння його членами спільної мети і підходів до неї, створення атмосфери взаєморозуміння, взаємодопомоги і взаємовиручки. Безумовно, основу сумісності складає усвідомлення всіма членами колективу спільності його мети, завдань, відповідність їм особистих можливостей кожного працівника і його здатність працювати на результат разом. Велику роль тут відіграє як раціональний і справедливий розподіл обов'язків, злагоджена робота з реалізації завдань, так і психологічні чинники:

відсутність антагонізму, взаємна повага, тепле і шанобливе ставлення один до одного, поступливість, готовність надати взаємну допомогу, підтримати морально. Наявність у колективі навіть одного-двох несумісних з іншими працівниками може істотно впливати на морально-психологічний клімат, призводити до напруженості у стосунках, навіть до розколу колективу. Сумісність надто важлива для Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області, де взаємовідносини співробітників дуже близькі й тісні і, як ніде, необхідні довір'я, взаємовиручка і взаємодопомога. На думку фахівців [4; 15], центральною ланкою в досягненні сумісності є діагностика і проектування колективу з врахуванням тієї незаперечної істини, що кожна людина – індивід, неповторна особистість із властивими саме їй особливостями характеру, темпераменту, звичок, інтелекту, рівня культури і свідомості, а також ідейних переконань і поглядів на суспільні процеси та явища. Звідси випливає необхідність дотримуватись не менше трьох вимірів у підходах керівника до підлеглих: як до людини, до індивіда і до особистості [2]. Відсутність сумісності колективу дуже часто призводить до напруги і конфліктів. Наприклад, у 2015 році коли здійснювалась оптимізація структури управління, упродовж кількох місяців у підвищеному емоційному стані працювали працівники Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області. Багато зусиль було змарновано, коли відбувалася зміна структури управління та одночасне скорочення штатної чисельності.

Що ж стосується внутрішніх конфліктів між працівниками управління, то вони виникають як на ґрунті ділових, так і приватних, міжособистісних відносин. Їх причини мають дуже широкий спектр, насамперед неоднакове розуміння принципу справедливості, рівності, наприклад, між співробітниками відділів. Гострота протікання конфліктів значною мірою залежить від психологічних чинників. І тут ключова роль належить першій особі – керівнику, його об'єктивності та вмінню запобігти конфлікту, вчасно його погасити, не дати йому розгорітися. Психологічний чинник має враховуватись на всіх етапах управління персоналом: від добору і розстановки кадрів,

визначення службових обов'язків, планування роботи, прийняття управлінських рішень, їх виконання – до ділового і особистого спілкування. Потрібно постійно тримати увагу на взаємозв'язку між психічними особливостями працівника, його поведінкою та оптимальним їх врахуванням для гармонізації відносин у колективі, створення сприятливого мікроклімату, мотивації праці, підвищення її продуктивності і раціоналізації режиму роботи та відпочинку. Потрібно розглядати людину як найбільшу цінність і на пріоритетне місце ставити саморозвиток особи. Визначальними рисами людини мають бути любов, свобода, відповідальність, віра. Специфіка Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області, багатоманітність її завдань і функцій висувають ряд своєрідних вимог до керівників і спеціалістів у залежності від мети та змісту службових обов'язків кожного працівника, реалізація яких значною мірою залежить від їх характеру і темпераменту. Тому необхідно враховувати темперамент кожного працівника.

Під темпераментом наука розуміє більш-менш стійкі, але динамічні за інтенсивністю функціональні особливості нервової системи, яка в одних людей може бути сильною, в інших – слабкою, а звідси впливає рівень збудження і гальмування тощо. Ще Гіппократ вважав, що риси темпераменту мають властивість успадковуватись, а тому важко піддаються змінам [66; с. 143]. Темперамент помітно впливає на стиль поведінки людини, спосіб її мислення і діяльності. Як відомо, психологічна наука розрізняє чотири основних типи темпераментів: холерик, сангвінік, флегматик та меланхолік, хоча в чистому вигляді вони зустрічаються рідко. Під впливом еволюції людини, глобалізаційних процесів та інших чинників ці класичні типи зазнали змін у їх кількісному співвідношенні.

У кожної людини домінують ті чи інші риси, властиві представникам відповідного темпераменту, що мають як сильні, так і слабкі ознаки. Тому зусилля слід спрямовувати не стільки на зміну темпераменту, скільки на пізнання його особливостей і врахування їх з метою оптимального використання носіїв того чи іншого типу темпераменту

У колективі Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області представлені носії всіх типів темпераменту. І в цьому розмаїтті характерів полягає одна з умов успішної роботи. Але не слід ні переоцінювати, ні недооцінювати роль темпераменту як критерію, оскільки це лише одна із систем психологічної оцінки особи, причому в процесі праці над собою, самовиховання, самоконтролю, врахування порад колег можуть корегуватися і знижуватися прояви негативних ознак кожного типу. І все ж керівному складу Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області не варто ігнорувати сильні і слабкі сторони темпераменту різних працівників, слід враховувати розмаїття і строкатість характерів у повсякденній роботі, аналізувати, чи оптимальним є їхнє перебування на тій чи іншій посаді, беручи до уваги, що для кожної посади пріоритетними є носії певних типів темпераменту. Адже існує істотна різниця між функціональними обов'язками і характером роботи відділів управління. Потрібно враховувати, що неврівноваженість холерика, надмірна повільність флегматика, гальмівна реакція меланхоліка, а схильність сангвініка може стати на заваді ефективній роботі управління. З позицій управління тут важливо вивчити і знати людей, враховувати їх особливості в розподілі обов'язків і доручень, в організації роботи. Керівник має знати, насамперед, свій тип темпераменту, сильні і слабкі сторони свого характеру, зважувати на них, не завищувати самооцінку, не бути брутальним, вміти рахуватися з носіями інших типів, розвивати у них позитивні риси і долати негативні. Велика роль тут відводиться виховній роботі, особливо індивідуальній, формуванню у співробітників волі, наполегливості, персональної відповідальності, вимогливості, принциповості, толерантності, самостійності, прищепленню високих моральних якостей, гордості за професію, любові до неї, патріотизму, підвищенню як загальної культури, так і культури спілкування, культури робочого місця, рівня інтелігентності працівників.

Емоційний стан того чи іншого працівника – дуже важливий чинник для взаємовідносин у колективі і злагодженої роботи, для виконання усіх функцій, включаючи й надання послуг. Між тим на емоційно-вольовий стан працівників

впливає багато чинників об'єктивного і суб'єктивного характеру, починаючи від загальної ситуації в державі і суспільстві, морального і духовного клімату в сім'ї, колективі, матеріального забезпечення, стану здоров'я і закінчуючи культурою робочого місця, естетикою кабінету, навіть кольором стін.

В антикризовому управлінні персоналу не менш важливим є врахування загального емоційного стану, настрою керівника чи звичайного працівника (радісний, сумний, веселий, пригнічений). За своєю ментальністю, як зазначає Донченко Л. [13], українці – оптимісти, вони веселі та життєрадісні, але дуже вразливі та чутливі. Природно, що емоційний стан залежить не стільки від ментальності та темпераменту, скільки від обстановки і атмосфери в колективі, від здоров'я і самопочуття його членів. Не випадково, народна мудрість каже: «У здоровому тілі – здоровий дух». Правилком для кожного керівника має бути турбота як про своє здоров'я, так і підлеглих. Для нього все має значення: зовнішній вигляд, одяг, погляд, міміка, жести тощо. Надто важливо, щоб керівник не був похмурым, надмірно категоричним, позбавленим почуття гумору, а навпаки – своїм виглядом, своєю активністю, енергійністю та поведінкою подавав приклад і наснажував інших, не викликав протест, агресію, конфронтацію, хворобливу заздрість. Нині якісний склад кадрового потенціалу Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області досить високий, але це не означає, що в ньому, з погляду психології, відсутні слабкі місця. Одним із них була і залишається проблема лідерства. Розвиток лідерства – це неодмінна умова виховання і створення резерву управлінських кадрів. Далеко не всі керівники усвідомлюють, що не слід навантажувати колег своїми особистими проблемами, радостями чи переживаннями, удачами чи неприємностями. У Японії, наприклад, існує заборона демонструвати свій поганий настрій, горе, печаль [25]. Психологія напрацювала чимало автотренінгів для управління настроєм, для самонавіювання, які необхідно застосовувати на практиці державних службовців. Часом у колективі, поряд з формальним лідером (офіційним керівником), не меншим авторитетом користується неформальний лідер, що може викликати певну напругу або й

неприятність у відносинах між ними, інколи навіть призводять до розколу, груповщини і протистояння. Дуже важливо, щоб кар'єрні амбіції окремих співробітників не викликали хвилювання у колективі.

Аналіз діяльності Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області засвідчує, що конфлікти, фізична і розумова перевага виникають переважно там, де організації роботи бракує планованості, цілеспрямованості, де збереглися практика авралів. Прикро, але деякі керівники успадкували від командно-адміністративної системи тоталітарних часів надто хибне і шкідливе гасло: «я – керівник, моє завдання ставити завдання і керувати підлеглими, а підлеглі мають мене поважати і слухати». Вони розмовляють з підлеглими на підвищених тонах, вдаються до погроз, забуваючи при цьому, що повагу, довіру і авторитет необхідно заслужити власним прикладом, індивідуальним підходом до кожного працівника, а вимогливість має бути однаковою до всіх, поєднуватись із гуманним і шанобливим ставленням до людей.

Враховувати також ступінь психічних функцій, який у людей різних вікових категорій, а також жінок і чоловіків він неоднаковий. Наприклад, психологи вважають, що найвищий рівень сприйняття знань на основі гостроти пам'яті, зосередженості уваги, конкретики мислення властивий для 18-25-річних людей, тобто цей період найкращий для навчання і здобуття професії. У віці 26-29 років відбувається психологічна перебудова особистості, зумовлена практичною діяльністю, кар'єрним ростом працівника, створенням сім'ї. Спалах творчих та інтелектуальних функцій характерний, як правило, для 30-35 літнього віку. Після 40 років помітною є тенденція до поступового зниження швидкості сприйняття і осмислення інформації, зате її оцінка носить більш виважений і аналітичний характер. Звідси роблять висновок про те, що найбільш сприятливим для управлінської діяльності є період від 31 до 50 рр., але його пік припадає на 37-40 рр. [51].

Психологічні перевантаження, телебачення, радіо, інтернет, інформаційний вибух в умовах глобалізації сучасного світу, кризові явища, природні катаклізми ведуть до порушень психіки, виснаження нервової

системи працівників, викликають стреси, вимагають більшої мобілізації внутрішніх резервів особистості, що в свою чергу призводить до перевтоми та депресії. Нині мало хто з державних службовців обласного та районного рівня має належний медичний і соціальний захист, змогу отримати якісну консультацію психолога, більшість з них перебуває в стані емоційного збудження, що посилюється через величезний обсяг найрізноманітнішої позитивної і негативної інформації як службового, так й приватного характеру, користування персональним комп'ютером та інтернетом. До того ж у деяких працівників, зокрема молодих, стали виявлятися комп'ютерна залежність, замкнутість; вони скаржаться на поганий сон, головні болі, погіршення зору, а це веде, зрештою, до професійного «вигорання», тобто до зниження продуктивності та результативності праці, породжує синдром апатії і байдужості, втрати зацікавленості життям, страх перед реальністю.

Варто також звернути увагу й на психологічний аспект діяльності працівників Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області, пов'язаного з наданням адміністративних послуг, які в умовах ринкової економіки набувають дедалі ширшого розвитку, а також з публік рілейшнз, тобто зв'язками з громадськістю, зовнішніми комунікаціями. Йдеться про психологію рекламно-інформаційної роботи працівників управління, виступів у засобах масової інформації, задоволення найрізноманітніших запитів фізичних і юридичних осіб. Цей напрям роботи має і психологічне підґрунтя, відіграє важливу роль у піднесенні іміджу працівників Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області і просуванні їх на ринку інформаційних та інших послуг.

Таким чином, менеджмент державних установ і організацій надає важливого значення психолого-педагогічним і емоційно-вольовим чинникам управлінської та виконавської діяльності на всіх щаблях діяльності управління. Це зумовлюється особливостями сучасного етапу розвитку як соціуму в цілому, так і діяльності Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області,

яка перебуває на шляху до децентралізованої, демократичної моделі, набуває більшої відкритості та інтегрується у світовий архівний простір.

У цьому розділі ми сконцентрували нашу увагу на питаннях удосконалення механізмів антикризового управління персоналом в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області: удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом, удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом, видокремили напрями удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації працівників управління. Оскільки пошуки більш досконалих підходів у здійсненні кадрової роботи є актуальними при вирішенні проблеми забезпечення державного органу влади кваліфікованими, досвідченими, ініціативними кадрами. Функціональна діяльність служби персоналу, як показав аналіз діяльності Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області, має багато недоліків і потребує удосконалення через те, що рівень роботи служб персоналу в державних органах влади не завжди відповідає завданням радикальної перебудови системи управління організацією, працівники служби управління персоналом не завжди мають необхідні здібності, вміння, спеціальні знання, повільно впроваджуються у практику роботи служби персоналу нові наукові методи оцінки, розміщення та підготовки персоналу.

З метою підвищення діяльності служби управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області, удосконалення стану кадрової роботи нами розроблені такі заходи для удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом щодо:

– функції планування: розробляти план поповнення персоналом, яким передбачати прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах, вивчення ринку трудових відносин; окремо планувати ріст кадрів, професійне навчання, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів у відповідності до потреб управління;

– функції координації: більш ретельний підбір кандидатур спеціалістів для роботи у службі управління персоналу; удосконалення організаційно-

методичного та нормативного забезпечення роботи служби персоналу; навчання працівників служби управління персоналу передовим методам і формам роботи з кадрами; ширше впровадження в практику роботи служби управління персоналу психологічних досліджень; забезпечення служби персоналу належними умовами праці та необхідною комп'ютерною технікою;

– функції мотивації: ефективно використання усіх форм матеріального і морального стимулювання працівників у відповідності з їх трудовою діяльністю; використання індивідуального підходу до працівників при стимулюванні їх праці;

– функції контролю: спростити процедуру проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань;

З метою якісного добору кадрів в Регіональний сервісний центр МВС у Чернігівській області необхідно:

1. Бесіду, як найбільш широко застосовуваний метод добору кадрів, концентрувати на питаннях, що конкретно стосуються роботи. Готуватися до бесіди, скласти перелік питань, які будуть обговорюватися. В ході бесіди робити нотатки та по її закінченні записати висновок про кандидата. Слід створити сприятливу емоційну і психологічну атмосферу під час проведення бесіди, уникати критичних зауважень та негативних оцінок, не робити висновки за першим враженням.

2. Запровадити в управлінні для відбору і оцінки кандидатів на вакантні місця метод тестів, причому використовувати різні їх види.

3. Конкурсну систему прийому держслужбовців зробити більш відкритою і прозорою і реальною.

4. Більше уваги приділяти процесу адаптації нових працівників.

Для уникнення конфліктних ситуацій в колективі Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області потрібно враховувати емоційно-вольовий і темпераментний фактор управлінської діяльності. Дієвість її значною мірою залежить не тільки від рівня кваліфікації, фахової підготовки, організаторських та управлінських здібностей і моральних якостей керівних

кадрів управління і службовців, але й від їх психологічних особливостей, від уміння створити ділову, морально-психологічну атмосферу, сприятливу для продуктивної та злагодженої роботи управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження щодо організації антикризового управління персоналом державного органу влади на прикладі Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області можемо зробити наступні висновки:

1. В результаті вивчення наукової літератури з'ясовано, що антикризове управління персоналом державного органу влади – це система організаційно-управлінських заходів щодо окремого органу влади, який потрапив у стан кризи та спрямоване на вирішення таких управлінських завдань: зниження соціальної та психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка працівників та забезпечення адекватної їх поведінки в період проходження кризового періоду; проведення кадрового аудиту з метою оцінки потенціалу державних службовців; проведення реструктуризації наявного кадрового потенціалу; збереження кваліфікаційного ядра колективу; забезпечення соціального захисту працівників та сприяння у працевлаштуванні тих, що вивільняються; формування антикризової команди адаптивних менеджерів, які здатні розробити та реалізувати антикризову програму діяльності органу влади; вибір найбільш доцільних методів керівництва персоналом в кризових ситуаціях; організація навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації; удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

2. Процес антикризового управління персоналом державного органу влади включає такі основні елементи управління: передбачення небезпеки та виявлення ознак кризи персоналу; аналіз симптомів кризи та соціально-психологічних чинників, які її обумовлюють; вироблення заходів для зниження негативних наслідків кризи; прогнозування кризових явищ в організації.

Серед базового інструментарію антикризового управління персоналом, орієнтованого на попередження кризових проявів можна виокремити такі:

розроблення комплексної антикризової програми; прогнозування кризових явищ та конфліктів в колективі; коригування планів роботи та цілей розвитку колективу; вироблення сценаріїв виходу з кризи; моделювання основних траєкторій та конфігурацій розвитку кризи персоналу; побудова організаційних схем управління кризовим процесом залежно від сценарію його розвитку.

3. Як показали дослідження, найбільш поширеними проявами персоналу в кризових ситуаціях в державних органах влади є: збільшення кількості конфліктів всередині колективу та між керівництвом і підлеглими; висока плинність кадрів; систематичне порушення трудової і виконавської дисципліни; зниження результативності і якості праці; ігнорування вказівок керівництва; збільшення кількості лікарняних.

4. Основними причин, що призводять до кризових ситуацій в державних органах влади є: недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація працівників; порушення в організації умови праці (невідповідність робочої площі кількості персоналу); невідповідність організаційної структури завданням функціонування державного органу; незабезпеченість ресурсами; відсутність достатнього фінансування; невідповідність соціальних умов діяльності потребам персоналу; неналежне інформування працюючих про перспективи діяльності органу влади; недоліки в контролі; відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності, вкладу працівника в загальні результати роботи органу влади.

5. Організаційно-функціональний аналіз роботи з персоналом в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області показав, що організація кадрового забезпечення органу влади включає: планування кадрів, добір кадрів, прийняття на вакантні посади. Основним принципом організації кадрового забезпечення державної установи є принцип відбору і розстановки кадрів за їх особистісними та діловими якостями, а метою – формування високопрофесійного і відповідального колективу, який успішно виконуватиме визначені функції. Добір і відбір кадрів є основними складовими процесу формування кількісного та якісного складу персоналу установи. Важливою

складовою організації кадрового забезпечення державного органу є управління кар'єрою кожного працівника. Це сприяє професійному зростанню державного службовця та забезпечує відповідність класифікації персоналу органу влади до нових можливостей, що можуть виникнути у майбутньому.

6. Основними функціями відділу управління персоналу Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області є: планування, координація, мотивація і контроль. Виконуючи дані функції, відділ управління персоналу забезпечує орган влади кваліфікованими працівниками, про що свідчить аналіз укомплектованості кадрами та професійно-кваліфікаційного рівня працівників, спроможних вирішувати поставлені перед управлінням завдання та свої посадові обов'язки.

7. Функціональна діяльність відділів управління персоналом державних органів влади в Україні, як показав аналіз, що він не завжди відповідає завданням радикальної перебудови системи управління державною службою, працівники служб персоналу не завжди вчасно реагують на зміни та володіють необхідними знаннями щодо впровадження у практику роботи нових наукових методів оцінки, розміщення та підготовки (підвищення кваліфікації) персоналу.

8. З метою удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області в умовах прояву кризових ситуацій необхідно посилити увагу до добору кадрів на заміщення вакантних посад, активізувати внутрішні комунікації працівників, посилити роботу щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників управління. Оскільки пошуки більш досконалих підходів у здійсненні кадрової роботи є актуальними при вирішенні проблеми забезпечення державного органу кваліфікованими, досвідченими, ініціативними кадрами, що вимагають сучасні потреби державотворення та процеси професіоналізації державного управління.

Професійний розвиток державних службовців полягає у формуванні і постійному збагаченні наочно значимих знань, їх навиків, умінь, особових

якостей, необхідних їм для ефективного виконання функцій органу влади та посадових обов'язків.

9. Забезпечення консолідації персоналу в Регіональному сервісному центрі МВС у Чернігівській області є актуальним і важливим, оскільки об'єктом управління, як і інших органах влади, виступають конкретні люди, індивіди з їхніми психічними особливостями, характерами, темпераментами. До того ж працівникам управління притаманні деякі своєрідні риси. З одного боку, вони належать до державних службовців, а з другого боку, вони є економістами, в їхній праці домінує інтелектуальний зміст. Для уникнення конфліктних ситуацій в колективі управління потрібно враховувати емоційно-вольовий і темпераментний фактор управлінської діяльності.

10. Управлінська діяльність спрямована на оптимізацію організації роботи Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області, ефективну діяльність і злагоджену роботу усіх працівників. Дієвість значною мірою залежить не тільки від рівня кваліфікації, фахової підготовки, організаторських та управлінських здібностей і моральних якостей керівника і службовців, але й від їх психологічних особливостей, від уміння створити ділову, морально-психологічну атмосферу, сприятливу для продуктивної та злагодженої роботи управління. Ключовою і найбільш складною проблемою в антикризовому управлінні персоналом в управлінні є створення психологічного портрета особистості працівника, його здатності адаптуватися до роботи в колективі.

Основними завданнями, які необхідно реалізувати службою управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області в нинішніх соціально-економічних умовах є:

- прогнозування стратегічної потреби Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області у державних службовцях та джерела її реалізації;
- створення дієздатного колективу, здатного успішно здійснювати свої функції в будь-яких економічних умовах;

- планування та підтримання високого професійно-кваліфікаційного рівня працівників Регіонального сервісного центру МВС;
- забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до нинішніх соціально-економічних потреб та сучасної стратегії антикризового менеджменту;
- системне навчання начальників відділів Регіонального сервісного центру МВС стратегічним методам та формам роботи з працівниками в різних соціально-економічних умовах;
- проведення навчання щодо вдосконалення професійних, ділових і етичних якостей державних службовців;
- запровадження ефективних форм матеріального і морального стимулювання державних службовців до виконання функціональних повноважень в умовах відповідної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2 (55). С. 30 – 37.
2. Брюховецька О. В. Професійно важливі якості особистості керівника організації. Вісник післядипломної освіти. 2012. Вип. 8. С. 189 – 195.
3. Варій М. Й. Психологія : <https://pidruchniki.com/00000000/psihologiya/spilkuvannya>
4. Волинець Н. В., Долбищук Т. В. Морально-психологічний клімат у медичному колективі. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». 2017. № 13. С. 13 – 16.
5. Волянська-Савчук В. Антикризове управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 4. С. 153 – 156.
6. Воронін О. Є., Товма І. О. Суть та основні принципи антикризового управління URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09-Voronin.pdf>
7. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2004. № 2. С. 141 – 152.
8. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. Аспекти публічного управління. 2013. № 2. С. 48 – 54.
9. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. Право та державне управління: зб. наук. праць: [у 2-х т.]. Запоріжжя : КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191 – 198.
10. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Фугель Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / упоряд. Ю. В. Стрілецька. К. : НАДУ, 2013. 96 с.

11. Данюка В. М. Менеджмент персоналу : https://lubbook.org/book_336_glava_1_Tema_1_Priroda_b%D1%96znesu_%D1%96_jj.html

12. Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248775941>

13. Донченко Л. О. Художні моделі національної ідентичності: Монографія. К.: КНТ, 2014. 220 с.

14. Дроньє А. Основні принципи успішного керівництва установою: Методичні рекомендації. К.: Українська Академія державного управління при президентові України. 1995. 80 с.

15. Євмешкіна О. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність кадрової політики в системі державної служби України. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 37. С. 151 – 155.

16. Євріна А. М., Пальян З. О. Теорія статистики: Практикум, -К.: Товариство «Знання», КОО, 1997 – 325 с.

17. Єгоршин А. П. Управління персоналом. Н. Новгород: НІМБ, 1999. 624 с.

18. Єлець О. П., Петриковська А. Д. Суть економічної діагностики підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_061.pdf

19. Жовнірчик Я. Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2013. Вип. 3. С. 50 – 59. (Серія: Управління).

20. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102 – 107.

21. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2009. № 12. С. 21 – 27.

22. Жуковська А. Удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення державної установи. Організаційні та економічні проблеми

розвитку муніципальних утворень : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 2006. С. 232–236.

23. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

24. Кадрова політика і державна служба [Текст]: конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. К.: НАДУ, 2009. 109 с.

25. Калакура Я. С. Психолого-педагогічні засади архівного менеджменту Архіви України : наук.-практ. журнал. 2011. № 1 (272). С. 65 – 78.

26. Кар'єра: поняття і її етапи URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1664-1.html>

27. Козіцька Т. Антикризове управління персоналом державного органу. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції (Тернопіль, травень 2017 р.). Тернопіль ТНЕУ, 2017. С. 168–170.

28. Костриця Н. М., Сивстун В. І., Ягупов В. В. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 272 с.

29. Круп'як Л. Б. Вдосконалення системи мотивації трудової діяльності державних службовців. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/11647/1/>

30. Круп'як Л. Б. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті модернізації моделі розподілу влади «центр - місцевість». Сьомі регіональні та муніципальні читання: Формування моделі розподілу влади «центр-місцевість»: теорія і практика»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 9-10 жовтня 2014 р.). Тернопіль, 2014. С.75 – 77.

31. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 281 с.

32. Круп'як Л. Б. Професіоналізм персоналу як чинник ефективного розвитку муніципальних утворень. Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль : Економічна думка, 2006. С. 180 – 185.

33. Круп'як Л. Б. Удосконалення методологічних засад професійної компетентності персоналу в системі державного адміністрування. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2011. № 16. С. 70 – 73.

34. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор – Видавництво, 2013. 278 с.

35. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>

36. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К., Кондор., 2003. 296 с.

37. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

38. Лазар О. Я., Лазор О. Д. Державна служба в Україні [Текст] : навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. К. : Дакор, 2009. 560 с.

39. Ларіонов І. К. Антикризове управління : навч. посіб. М, 2001. 472 с.

40. Ларіонов І. К. Антикризове управління. К. : «Видавничий дім Дашков». 2008. 254 с.

41. Леонтенко О. М. Нова роль служби персоналу у сучасних умовах економічного розвитку Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2014. № 1. С. 260–265.

42. Летучий Д. М. Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у сфері державної служби. Аспекти публічного управління. 2014. № 3-4. С. 81–88.

43. Мельник А. Ф. Енциклопедія державного управління. К.: НАДУ, 2011. Том 2. С. 202; 247; 336; 381; 483., Том 6. С. 40; 111.

44. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 464 с.

45. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник. К.: Знання, 2009. 582 с.

46. Мітін О. М., Овчинников А. В., Токарева Ю. А., Федорова О. В. Антикризове управління персоналом організації: Навчальний посібник. 1-е вид., 2008. 324 с.

47. Олуйко В. М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 420 с.

48. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан та перспективи розвитку: Монографія. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2006. 326 с.

49. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003. 556 с.

50. Пархоменко-Куцевіл О. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади : монографія. К. : ФАДА, ЛТД, 2010. 296 с.

51. Періг І. М. Вступ до спеціальності «Психологія» : Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності «Психологія», «Практична психологія». Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2017. 63 с.

52. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 5 (50). 2011. С. 128–132.

53. Пірен М. І. Нова парадигма державного управління та корпоративної культури в Україні : монографія. Чернівці: Технодрук, 2016. 244 с.

54. Положення про відділ управління персоналом Регіонального сервісного центру МВС у Чернігівській області.

55. Положення про Регіональний сервісний центр МВС у Чернігівській області.

56. Попович Т. М., Монастирський Г. Л. Антикризове управління : навч. посіб. Тернопіль, КРОК, 2015. 197 с.

57. Про види, розміри і порядок надання компенсації громадянам у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці : Постанова КМУ від 15 червня 1994 р. № 414, Редакція від 15.01.2019 : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/414-94>

58. Про впорядкування умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.12.1999 № 2288, Редакція від 24.09.2016 : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2288-99>

59. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII, Редакція від 13.02.2021: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

60. Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2002 р. N 144-р, Редакція – Прийняття від 18.03.2002: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/144-2002>

61. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 Редакція від 30.11.2019: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%>

62. Про питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 № 15 Редакція від 15.02.2020: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249668347>

63. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України 01.02.2012 року № 45/2012 Редакція – Прийняття від 01.02.2012 : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

64. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України 12.01.2015 року № 5/2015 Редакція – Прийняття від 12.01.2015 : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

65. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 р. № 268 Редакція – від 26.12.2019: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF>

66. Психологія: навчальний посібник / Т. В. Іванова, О. А. Кривопишина, П. І. Сахно та ін.; за заг. ред. Л. М. Кудояра. Суми: Сумський державний університет, 2011. 331 с.

67. Рачинський А. П. Проблеми ризиків в управлінській діяльності. Актуальні проблеми державного управління : Вісник НАДУ. К., 2005.

68. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. К. : НАДУ, 2009. 316 с.

69. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / [С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін.]. К. : НАДУ, 2013. 112 с.

70. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2006. Вип. 9. С. 132–138.

71. Сардак О. В. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. С. 141–148.

72. Серьогін С. М. Професійний розвиток кадрів у процесі децентралізації : Регіональна стратегія. Д., 2018. 12 с.

73. Скібітський О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

74. Сурай І. Г. Забезпечення принципу професіоналізму в контексті модернізації законодавства України про державну службу. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. 2015. Вип. 2 (49). С. 267 – 273.

75. Сурай І. Добір і відбір кадрів як механізми формування й розвитку еліти в державному управлінні. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. Вип. 2. С. 51 – 58.

76. Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 2. С. 267 – 277.

77. Таль Г. К. Антикризове управління: У 2 томах том 1: Правові основи. «ИНФРА-М», 2008.

78. Технології управління персоналом.: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 546 с.

79. Управління персоналом. <http://bibliograph.com.ua/biznes-33/19.htm>

80. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. К.: Всесвіт, Наукова думка, 2009. 566 с.

81. Хомяк Н. Н. Власний капітал. URL: https://lubbook.org/book_327.html

82. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/98/42/1/27/>

83. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 256 с.

84. Шкільняк М. М. Корпоративне управління : навч. посібник. Тернопіль: Видавництво «Крок», 2014. 294 с.

85. Шумаєва О. О., Обіщенко Я. В. Проблеми запровадження безперервного професійного навчання персоналу агропромислового комплексу. Зб. наук. праць ДонДУУ. Серія «Економіка». Т. XIV. Вип. 271. Донецьк: ДонДУУ, 2013. С. 93 – 98.

86. Dennis A. Rondinelli, James S. McCullough and Ronald W. Johnson. Analysing Decentralization Policies in Developing Countries: a Political-Economy Framework / Rondinelli Dennis A., McCullough James S. and Johnson Ronald W. Development and Change. 1989. Vol. 20. № 1. P. 57-87.

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукові праці автора за темою кваліфікаційної магістерської роботи



Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Азербайджанський державний економічний університет (UNEC)
Білостоцький технологічний університет (Польща)
ISMA University (Латвійська республіка)
University North (Хорватія)
Varna Free University «Chernozhets Hrabar» (Болгарія)
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентові України
Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України
Західноукраїнський національний університет
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Херсонський національний технічний університет
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ
Матеріали VIII Всеукраїнської
науково-практичної Інтернет-конференції
за міжнародною участю
29 квітня 2021 року



Полтава
2021

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу
Національного університету
імені Юрія Кондратюка заборонено

Редакційна колегія:

М. І. Лахижа, д. держ. упр., професор;

В. В. Гришко, д.е.н., професор;

І. О. Кульчій, к. держ. упр., доцент.

Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю, 29 квітня 2021 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. – 196 с.

У збірнику матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю розглядаються теоретичні та правові аспекти модернізації публічного управління України з урахуванням іноземного досвіду, шляхи та методи оптимізації діяльності органів влади на регіональному рівні, іноземний досвід впровадження сучасних систем та методів управління в діяльність органів влади, організаційні та фінансові аспекти забезпечення діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, розвиток лідерства в публічному управлінні, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Розрахований на фахівців публічного управління, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науковців, викладачів, слухачів та студентів.

УДК 35.073:34(477)

*Матеріали друкуються мовами оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів
відповідають автори.*

Бойко Валентина Вячеславівна,
ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУАЛЬНИХ АСПЕКТІВ ВИКОНАННЯ
ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ ЗА ВИДАТКАМИ

Бабенко Тетяна Володимирівна,
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
В СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ

Болдирєва Людмила Миколаївна
ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Гаврильєва Алла Олександрівна,
УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Ліденко Дарія Сергіївна,
НАСЛІДКИ COVID-19 ДЛЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Дурман Микола Олександрович
Темніков Олександр Олександрович
ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Злочевська Валентина
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ГІРНИЧОГО НАГЛЯДУ

Козьменко Марія,
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТСЬКИХ ПОСЛУГ

Кізуб Володимир Сергійович,
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Костирко Микола Михайлович
УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Курнакова Наталія Олександрівна,
ЗАСТОСУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК КРИТЕРІЇВ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ

Крамаренко Тетяна Валеріївна
МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНАЛЬНИХ СЛУЖБ
НА ПРИКЛАДІ МІСТА ПОЛТАВА

Лешишин Руслан Миколайович
НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідні відомості для прийняття ефективних управлінських рішень, які потім доводить до працівників [3]. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності, тому комунікації називають з'єднуючим процесом. У соціальній психології комунікацією називається передавання інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній характер. Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки має місце взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками й підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації [1].

Управління персоналом може бути ефективним тоді, коли в комунікативному процесі особлива увага приділяється зворотному зв'язку. Така необхідність зумовлена об'єктивними факторами, що набувають форми закономірних принципів. Необхідною умовою взаємодії людей у процесі спілкування є зворотний зв'язок, за допомогою якого людина управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера. Зворотний зв'язок – це процес обміну змістовною та оціночною реакцією партнерів на інформацію і поведінку один одного.

Практика органів влади свідчить, що обмеження позитивного зворотного зв'язку в процесі управління знижує ефективність останнього, дезорієнтує підлеглих, знижує в них почуття причетності та значення в органі влади.

Процес спілкування в управлінні персоналом складається з окремих етапів, послідовне здійснення яких має важливе практичне значення. Основними етапами є: встановлення контакту; попереднє інформування; обговорення предмета спілкування; формулювання висновків щодо результатів спілкування.

В останні роки за кордоном отримали поширення нові методи відбору і оцінки кадрів з використанням науково-технічних методів. До них можна віднести психологічні тести, графологію, «сценарій життя», спеціальні питальники, вивчення мозкової діяльності з допомогою комп'ютера і т. д. [2]

Як правило, тести, що використовуються, діляться на три групи:

- психомоторні, метою яких є аналіз рефлексів і кмітливості;
- інтелектуальні, за допомогою яких визначаються здібності до абстрактного мислення, аналізу, визначення суті проблеми і т. п.;
- особистісні, що виявляють основні риси характеру.

До психологічних подібний графологічний метод визначення здібностей людини за характером її почерку. Аналіз почерку і манери письма дозволяють, на думку спеціалістів, визначити ступінь інтелігентності, комунікабельності і сили волі кандидата. Графологічний метод в останній час часто застосовується при оцінці кандидатів на зайняття вакантних посад і рекламується у спеціальній літературі, однак слід врахувати, що для того, щоб успішно оволодіти ним, необхідні три роки навчання і кілька років трудового стажу.

Тести, що застосовуються останнім часом за кордоном, дають змогу визначити ступінь спостережливості, розуміння, винахідливості, мислення, вміння узагальнювати факти, здібності до аналізу працівника. Вивчення цих критеріїв допомагає встановити відповідність працівника мінімальним вимогам, які пов'язані з виконанням робіт за певною професією. Проте, тестування дає досить загальне уявлення про особу і тому не може повністю замінити інші види роботи з кадрами.

При всій різноманітності методів, що використовуються для добору кадрів, добір слід проводити так, щоб не порушувалася наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів з досвідченими працівниками.

На нашу думку для удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом та добору кадрів в органі влади варто запропонувати наступне:

1. Бесіду, як найбільш широко застосовуваний метод добору кадрів, концентрувати на питаннях, що конкретно стосуються роботи управління та державних органів влади з якими співпрацює управління.
2. Конкурсну систему прийому держслужбовців зробити більш відкритою, прозорою.
3. Більше уваги приділити розвитку інституту наставництва.
4. Ротацію обов'язків працівників в горизонтальній ланці.

Використання зазначених пропозицій в роботі конкретного органу влади сприятиме удосконаленню внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом та ефективному добору кадрів.

Література:

1. Данюка В. М. Менеджмент персоналу : https://lubbook.org/book_336_glava_1_Tema_1_Priroda_b%D1%96znesu_%D1%96_jj.html
2. Управління персоналом. URL: <http://bibliograph.com.ua/biznes-33/19.htm>
3. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/98/42/1/27/>