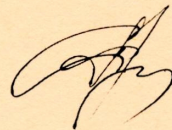


35.08-043.86:351.9(043)

П 75

Міністерство освіти і науки України
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

ПРИВАЛОВА Наталія Володимирівна



УДК 35.08:351.9

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ:
МОНІТОРИНГ ЯКІСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ
РЕСУРСІВ**

25.00.02 – механізми державного управління

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

Науковий керівник – кандидат наук з державного управління, доцент **КОЛІСНІЧЕНКО Наталія Миколаївна**, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, завідувач кафедри української та іноземних мов.

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління, професор **ДЗЮНДЗЮК В'ячеслав Борисович**, Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, завідувач кафедри політології та філософії;

доктор наук з державного управління, професор **РАДЧЕНКО Олександр Віталійович**, Національна академія Державної прикордонної служби України, головний науковий співробітник науково-дослідного відділу.

Захист відбудеться *14 вересня 2018 року о 12 годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради К 20.052.07 Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу за адресою: 76010, м. Івано-Франківськ, вул. Короля Данила, 13, к. 12-21.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу за адресою: 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15.

Автореферат розісланий *4 серпня 2018 року*.

**Учений секретар
спеціалізованої вченої ради**


**А.В.Мазак**



an2716

ГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

геми. Реформування всіх сфер життєдіяльності держави неможливе без компетентних та ініціативних людських ресурсів, що зумовлює необхідність здійснення комплексу заходів, спрямованих на ефективне кадрове забезпечення органів публічної влади. Процес розвитку та якісної трансформації людських ресурсів системи публічного управління має перебувати в зоні постійної і пильної уваги керівництва органу влади, а його оцінка повинна носити упорядкований характер, що вимагає відповідного методичного забезпечення функції моніторингу як важливої складової управління організаційним розвитком владної інституції.

Імплементация сучасної концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління актуалізує необхідність концептуального обґрунтування нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів як підсистеми управління змінами в органі публічної влади, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективне набуття персоналом нових компетентностей відповідно до стратегічних пріоритетів реформування публічного управління в Україні.

Питання моніторингу в системі державного (публічного) управління розглядали З. Гбур, Н. Реймерс, І. Рейтерович, В. Рубцов, В. Семенов, С. Телешун та ін. Різні види моніторингу стали предметом дослідження у працях Д. Бабаєва, В. Дзюндзюка (акмеологічний моніторинг), Н. Дніпренко, В. Купрія, Л. Паливоди (громадський моніторинг), Ю. Кальниша (політичний моніторинг), А. Шулуса, Ю. Попова (соціальний моніторинг) та ін. Компаративний аналіз категорійно-понятійного апарату дослідження (визначення «контроль», «оцінка», «оцінювання», «моніторинг») здійснили Л. Акер, Т. Білорус, Н. Гончарук, Н. Григор'єва, Т. Жижко, В. Жуковська, Н. Колісніченко, І. Кравчук, Н. Нижник, Л. Пашко, А. Рачинський, С. Фірсова та ін. Види моніторингу стали предметом дослідження когорти науковців, зокрема – моніторинг персоналу у його співвідношенні, у тому числі, до аудиту персоналу розглядали І. Голяш, В. Козловський, С. Романів, Р. Романів та ін. Водночас, питання моніторингу якості людських ресурсів як домінуючого фактору організаційного розвитку органу публічної влади, потребує удосконалення та подальших досліджень. Нагальність зазначеної проблеми стала підставою для вибору теми дисертаційного дослідження, визначення його мети й завдань і є свідченням їх актуальності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконане дисертаційне дослідження є складовою частиною науково-дослідної роботи, яка проводилася в Одеському регіональному інституті державного управління НАДУ при Президентіві України, а саме «Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством» (ДР № 0115U001262), де особистий внесок автора, як виконавця, полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення комунікаційного механізму в управлінні персоналом державної служби; «Реформування публічного управління шляхом забезпечення децентралізації, субсидіарності та самодостатності» (спільно із Херсонським ЦППК, ДР № 0116U005139), де особистий внесок автора, як виконавця, полягає в визначенні напрямків вдосконалення процесу децентралізації через вдосконалення системи професійного навчання службовців; «Публічне управління в умовах децентралізації: удосконалення реалізації секторальних реформ у

an 2716

регіональному вимірі» (ДР № 0117U002835), де особистий внесок автора, як виконавця, полягав в обґрунтуванні проблем та перспектив розвитку людського капіталу в умовах становлення спроможних громад.

Мета і завдання дослідження. *Мета* дисертаційного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад організації ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади та розробленні моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком.

Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі *завдання*:

- дослідити передумови і пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення органів влади в умовах реформування публічного управління, обґрунтувати актуальність імплементації концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління;

- визначити сутність організаційного розвитку органу публічної влади та місце і роль в ньому моніторингу управління людськими ресурсами;

- узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід організації постійного моніторингу та перевірки ефективності й результативності управління людськими ресурсами в органі публічної влади;

- визначити основні критерії та індикатори якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління;

- сформулювати сутність й об'єктивні ознаки якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади та обґрунтувати цілі, завдання, функціональний зміст даного виду моніторингу в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади;

- обґрунтувати концептуальну модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком;

- сформулювати рекомендації органам публічної влади щодо запровадження нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів як підсистеми управління змінами в органі публічної влади, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективне набуття персоналом нових компетентностей.

Об'єктом дослідження є система управління людськими ресурсами в органах публічної влади. *Предмет дослідження* – моніторинг якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистема управління організаційним розвитком.

Методи дослідження ґрунтуються на принципах, традиційних для вітчизняної науки державного управління. Теоретичну та методологічну основу дисертаційної роботи становлять фундаментальні положення теорії публічного управління, організаційного розвитку, кадрового забезпечення органів влади, управління змінами, управління людськими ресурсами, моніторингу та оцінювання діяльності персоналу органів влади; наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців із теорії організаційного розвитку, теоретико-методологічних основ моніторингу розвитку людських ресурсів, удосконалення організації кадрового забезпечення органів влади. Наукові принципи і засоби наукового пізнання гарантують достовірність результатів, досягнення поставленої мети.

У дисертації застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема абстрагування, узагальнення, аналіз і синтез, індукція й

дедукція, системний аналіз. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової інформації за темою дисертації; компаративний та логіко-семантичний методи застосовувалися під час дослідження понятійного апарату; за допомогою структурно-функціонального аналізу та декомпозиції розроблено модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів; для вирішення окремих наукових завдань використовувалися відповідні методи економіко-статистичного аналізу та теоретичного моделювання. Емпіричною основою дослідження стали нормативно-правові акти, що регламентують кадрове забезпечення та управління людськими ресурсами в системі публічного управління.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні конкретних пропозицій щодо формування моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів в органі публічної влади, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективне набуття персоналом нових компетентностей. У результаті проведеного дослідження отримано нові наукові й практичні результати:

вперше:

- обґрунтовано концептуальну модель моніторингу як підсистеми управління організаційним розвитком, функціональними перевагами якої є: чітко визначені критерії та індикатори якості людських ресурсів органу публічної влади та об'єктивні ознаки їх якісної трансформації, що дозволяє забезпечити постійне спостереження за процесом компетентнісного розвитку людських ресурсів на предмет його відповідності бажаному результату; сплановане забезпечення ефективного та своєчасного зворотного зв'язку, який відбувається протягом періоду оцінювання результатів, що забезпечує можливість персоналу з'ясувати, чи добре вони працюють, та визначити сфери, які потребують корекції діяльності для досягнення запланованих результатів; програмування моніторингу, що включає регламентацію процедури діагностики та прогнозування кадрової ситуації;

удосконалено:

- понятійний апарат науки державного управління в аспекті досліджуваної проблеми, зокрема уточнено і представлено авторське визначення понять: «організаційний розвиток органу публічної влади», «моніторинг якісної трансформації людських ресурсів»;

- теоретичні підходи до формулювання сутності й об'єктивних ознак якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади, що дозволило обґрунтувати цілі, завдання, функціональний зміст моніторингу в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади;

- методичні підходи до визначення основних критеріїв та індикаторів якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління;

набули подальшого розвитку:

- концептуальні положення щодо пріоритетів реформування системи кадрового забезпечення публічного управління шляхом імплементації концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що значна частина з них доведена до рівня практичних рекомендацій, які можуть бути корисними в процесі реформування публічного управління в Україні. Основні наукові результати можуть бути використані в практичній діяльності органів

державної влади, у навчальному процесі при підготовці магістрів публічного управління та адміністрування, перепідготовці й підвищенні кваліфікації кадрів для владних органів.

Основні наукові положення дисертаційного дослідження використано під час формування перспективних планів роботи з персоналом у 2015-2016 роках, а саме з питань підвищення рівня професійної компетенції та проведення моніторингу професійної діяльності посадовців за результатами атестації та щорічної оцінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування органів публічної влади Одеської та Херсонської областей, зокрема, Ренійського району Одеської області (довідка про впровадження від 09.11.2016 р. № 01-28/03/1962); Херсонської області (акт про впровадження від 14.11.2016 р.); Біляївської районної ради Одеської області (акт про впровадження від 15.11.2016 р.); Овідіопольської районної ради Одеської області (акт про впровадження від 17.11.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Основні наукові результати дисертаційного дослідження здобуті автором самостійно. У дисертації не використовувалися ідеї або розробки інших дослідників, у співавторстві з якими були підготовлені окремі публікації [4; 15].

Апробація результатів дисертації. Зміст основних результатів наукового дослідження й їх практичне застосування обговорювалися на наукових конференціях, у т. ч. зарубіжних та за міжнародною участю: «Теоретико-методологічні й прикладні аспекти державного управління в Республіці Білорусь та за кордоном» (Мінськ, 2004); «Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення» (Київ, 2005); «Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку» (Одеса, 2005); «Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні» (Київ, 2006); «Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації» (Одеса, 2007, 2008, 2009); «УНИТЕХ'10 – Габрово» (Болгарія, 2010); «Європейська інтеграція в контексті світових глобалізаційних процесів» (Одеса, 2017).

Публікації. Результати проведених досліджень, теоретичні та методологічні положення викладені у 16 друкованих роботах, серед яких: 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному науковому виданні; 9 тез конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 240 сторінок, основного тексту роботи – 206 сторінок, список використаних джерел налічує 212 найменувань, з яких 46 – іноземними мовами. Положення основного тексту доповнюють 24 рисунки, 19 таблиць та 3 додатки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У *вступі* обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, її науково-теоретичну і практичну значущість, охарактеризовано ступінь розробленості наукової теми, сформовано основні положення, які виносяться дисертантом на захист, вказано на зв'язок роботи з науковими програмами й темами, розкрито елементи наукової новизни та практичне значення одержаних результатів, наведено дані щодо їх апробації та опублікування.

У першому розділі – «Теоретико-методологічні засади організаційного розвитку органів публічної влади» – обґрунтовуються передумови і пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення органів влади в умовах реформування публічного управління; визначається актуальність імплементації компетенції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління; розкривається сутність організаційного розвитку органу публічної влади та місце і роль в ньому моніторингу управління людськими ресурсами.

З'ясовано, що кадрове забезпечення органів публічної влади України здійснюється у напрямках щодо: забезпечення органів державного управління та місцевого самоврядування висококваліфікованими, компетентними кадрами; розвитку механізму формування нової генерації державних службовців, здатних ефективно працювати в умовах реформування публічного управління. Відповідно, механізм кадрового забезпечення державного управління виконує такі основні групи функцій: моніторинг існуючої ситуації щодо людських ресурсів системи публічного управління та щодо його розвитку, збирання та первинне опрацювання інформації щодо людських ресурсів, реалізація кадрових процедур на основі отриманої інформації.

Основними складовими елементами реформи, які забезпечуватимуть модернізацію публічної служби загалом та управління людськими ресурсами в органах публічної влади зокрема є: визначення посад державних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ і мають право на спеціальні умови оплати праці в рамках загальної системи оплати праці державних службовців (фахівці з питань реформ); запровадження принципів державного управління в системі державної служби шляхом ефективного реалізації Закону України «Про державну службу», фінансова стабільність реформування системи оплати праці державних службовців з урахуванням макроекономічних показників; оптимізація чисельності працівників у системі органів державного управління; утворення структурних підрозділів з управління персоналом або введення посади спеціаліста з питань персоналу в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією цієї діяльності НАДС; створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; реформа системи професійного навчання державних службовців.

Тому постає актуальне завдання запровадження єдиної, цілісної державної політики, спрямованої на розв'язання таких першочергових проблем, як: недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в органах публічної влади; відсутність єдиної бази даних державних службовців та інших працівників органів публічної влади; відсутність автоматизації процесів управління людськими ресурсами в більшості органів публічної влади; недостатність функцій моніторингу результативності діяльності органів публічної влади, тощо.

Актуальною є проблема імплементації концепції управління людськими ресурсами в практичну діяльність органів публічного управління. Створення системи незалежного моніторингу кадрової політики у сфері державної служби ґрунтується на аналізі діяльності апарату державних органів щодо функціональної та організаційної структури органу відповідно до цілей його діяльності та належного кадрового забезпечення, а також особливостях проходження державної служби.

Обґрунтовується сутність організаційного розвитку органу публічної влади та місце і роль в ньому моніторингу управління людськими ресурсами. Визначення поняття «організаційний розвиток» умовно розділено на ті, що містять таку складову як організація у цілому; ефективне управління; людський чинник; людська складова організації.

1. *Організаційний підхід*. Існують два блоки факторів організаційного розвитку: внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори пов'язані з самою організацією. Зовнішні фактори, як правило, пов'язані або з середовищем всередині організації, або з зовнішніми чинниками, які змінили її.

2. *Управлінський підхід*. Багато підходів розглядають організаційний розвиток як одну з місій управління. У спеціалізованій літературі представлено дві школи з даної тематики: школа технократичного організаційного розвитку (мета організаційного розвитку – вдосконалення або реформування системи) та школа змін, основою якої є політичний підхід у процесі розвитку, а відтак – врахування різних інтересів, вибір менш радикального.

3. *Людиноцентричний підхід* у визначенні організаційного розвитку. Організаційний розвиток тісно пов'язується із роботою з людськими ресурсами, які вивчаються, ідентифікуються, залучаються в різні сфери діяльності і розвиваються. При цьому розвиток людських ресурсів (як здатність ефективно організувати свою власну діяльність) впливає на розвиток організації в цілому (як здатність ефективно вирішувати організаційні проблеми):

Характеризуються моделі, які інтерпретують процес організаційного розвитку, а саме: як добровільний та запланований процес; як процес, що спрямований на результативність; як хаотичний процес, як політичний процес та як кризовий процес.

Аналіз організаційної структури органів публічної влади з точки зору її основних компонентів (рівень ієрархії, важливість ієрархії та організаційні відносини) свідчить, що ця структура є складною та перевантаженою, оскільки існує багато дублюючих компетенцій через існування окремих підрозділів, які займаються взаємодоповнюючими проблемами (при існуванні браку координації). Реформування системи державного управління передбачає прийняття та реалізацію реальних заходів щодо підвищення ефективності роботи, організаційних форм, персоналу та управлінських методів.

Організаційний розвиток органу публічної влади аналогічно до розвитку будь-якої організації орієнтований на підвищення його продуктивності і ефективності, удосконалення організаційної культури, привнесення нових цінностей шляхом повного або часткового застосування пропонованих науково обґрунтованих і підтверджених на практиці методів. Організаційний розвиток органу публічної влади – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури органу, за якого відбувається поступове удосконалення окремих сторін діяльності органу і раціоналізація його внутрішньої структури, упорядковуються в часі і у просторі управлінські процеси. Організаційний розвиток – процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та груповому спілкуванні; організація кар'єри на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури), тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації.

Оцінка та моніторинг можуть допомогти управлінню конкретизувати сфери, що викликають занепокоєння під час змін. Оцінка та моніторинг є, по суті, такими ж інструментами, як і показники ефективності. Вони використовуються для оцінки ситуації або стану та надають результати, які допомагають суб'єктам управління визначити, як реалізувати зміни задля покращення. З точки зору управлінського підходу, поняття моніторинг вживається поруч із такими поняттями, як: аналіз, оцінювання, аудит, фінансовий аудит, адміністративний аудит, контроль, контролінг. На даний момент існує ряд загальноприйнятих визначень поняття «моніторинг»: як виду соціологічного дослідження; як системи регулярного відстеження змін; як постійне, систематичне збирання інформації; як функція.

Основою моніторингу є відслідковування процесів в органі та постійна взаємодія з іншими суб'єктами управління. У зв'язку з цим з'являється кілька сфер моніторингу, як в окремих підрозділах органу, так і в органі публічної влади в цілому для:

- підтримки процесу управління відділами шляхом надання керівництву та особам, відповідальним за прийняття рішень, надійної та обґрунтованої звітності, призначеної допомогти їм у забезпеченні якісного та ефективного управління органом;

- сприяння підвищенню рівня знань та обміну знаннями через осмислення наявного досвіду та виявлення уроків, що дозволяє підвищити ефективність та результативність роботи органу публічної влади;

- забезпечення високого рівня підзвітності за допомогою демонстрації того, як повністю виконана робота виконується відповідно до вимог і відповідає встановленим стандартам;

- забезпечення можливостей для взаємодії із зацікавленими сторонами, особливо громадянами – тими, кому надаються відповідні послуги, с метою отримання даних для майбутньої роботи та відгуків на вже зроблене, а також формування відкритості для критики, готовності вчитися на своєму досвіді і адаптуватися до потреб, що змінюються.

У другому розділі – «Моніторинг якісної трансформації людських ресурсів в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади» – проаналізовано вітчизняний і зарубіжний досвід організації постійного моніторингу та перевірки ефективності й результативності управління людськими ресурсами в органі публічної влади; розкрито основні критерії та індикатори якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління; обґрунтовано сутність й об'єктивні ознаки моніторингу якісної трансформації людських ресурсів в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади, його цілі, завдання, функціональний зміст

Надано аналіз механізмів моніторингу за працівниками з огляду на світовий досвід. Організації по всьому світі здійснюють моніторинг працівників для відстеження продуктивності, юридичної відповідальності, захисту комерційної таємниці, а також вирішення інших проблем безпеки. Моніторинг також означає забезпечення постійного зворотного зв'язку для співробітників щодо прогресу в їхній діяльності на шляху досягнення своїх цілей. Регуляторні вимоги до продуктивності моніторингу включають проведення оглядів співробітників, де їх продуктивність порівнюється зі стандартами їхньої діяльності. Серед способів моніторингу продуктивності співробітника розглядаються такі як: спостереження за роботою

співробітника, надання співробітником усного звіту, само-моніторинг (інструмент, який дозволяє керівництву стежити за діями службовців), регулярний (постійний, системний) огляд незавершеного службовцем виду робіт, чутки. Найуживанішим є моніторинг діяльності в Інтернеті, а саме: вибір програмного забезпечення для моніторингу (відслідковування використання ВЕБу співробітниками і блокування деяких сайтів); блокування шкідливих або небажаних ВЕБ-сайтів; моніторинг електронної пошти. Серед інших способів аналізуються запис телефонних розмов, відео-спостереження, відслідковування локації (розташування) співробітника, тест на поліграфі або детектор брехні.

Аналіз моніторингу працівників приватного сектору як спеціально організованого системного спостереження з метою комплексної оцінки і підвищення ефективності їхньої діяльності є прикладом для наслідування в вітчизняній системі державного управління.

Особливе значення під час організаційних змін набувають питання моніторингу управління людськими ресурсами об'єктів, що реструктуруються. Нестабільність внутрішнього середовища, що супроводжує процеси трансформації, обумовлює зниження мотивації персоналу, ефективність його діяльності, призводить до деструктивних змін в колективі і, як наслідок, сповільнює організаційний розвиток, погіршуючи очікувані результати функціонування.

Так, для моніторингу людських ресурсів застосовується система показників, яка відображає різні сторони кадрового потенціалу організації. До них відносяться: аналіз облікового складу працівників за соціально-демографічними характеристиками; аналіз структури кадрового складу за психологічними характеристиками; оцінка укомплектованості кадрового складу в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу; оцінка відповідності освітнього і професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, рівня його підготовленості вимогам відповідної фахової діяльності; аналіз структури кадрового складу на відповідність вимогам технології і класифікатору посад; перевірка і аналіз даних про використання робочого часу; оцінка плинності кадрів і абсентеїзму, вивчення форм, динаміки причин руху працівників, аналіз потоків переміщень усередині організації, стану дисципліни праці; визначення в динаміці кількості працівників, зайнятих некваліфікованою і малокваліфікованою працею; дослідження соціальних аспектів трудової діяльності (мотивації праці, професійно-кваліфікаційного зростання, сімейного стану, забезпеченості житлом та ін.); збір та аналіз даних про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов (стан робочих місць, місць громадського харчування); діагностика управлінського, інноваційного потенціалу персоналу організації, його здатності до навчання.

Обґрунтовано сутність і місце моніторингу в кадровому забезпеченні системи державного управління; розглядаються зміст, особливості, принципи та етапи моніторингу людських ресурсів; аналізуються наявні в сучасній науці і державно-управлінській практиці основні підходи до визначення понять «моніторинг», «моніторинг людських ресурсів». Виявлено, що в управлінській науці відбувся перехід від класичної концепції (управління трудовими ресурсами) до сучасної концепції (управління людськими ресурсами). Іншим висновком проведеного аналізу стала проблема багатозначного визначення поняття «моніторинг», яке може розглядатися і як спосіб дослідження реальності, що використовується в різних науках, як система регулярного відстеження змін, і як спосіб забезпечення сфери

управління різними видами діяльності шляхом надання своєчасної та якісної інформації. Надаються приклади моно-вимірних та багато-вимірних визначень поняття «моніторинг». Визначаються основні функції моніторингу – пізнавальна; функція підтримки дій; профілактична. Так як основна ціль моніторингу – інформаційна, то її результатом є одержання інформації, усунення тієї чи іншої непевності, або виявлення нестачі інформації, співвідношення поняття моніторинг з поняттями аналіз, оцінювання, аудит, контроль, контролінг та іншими (як окремих механізмів і як складових елементів моніторингу та етапів його проведення).

Моніторинг може бути: систематичний/регулярний (запланований); спонтанний (реакція на ситуацію, проблему). Зарубіжні дослідники виділяють такі види моніторингу: внутрішній (здійснюється всередині системи загалом чи конкретної організації їхніми безпосередніми суб'єктами); зовнішній (здійснюють стороні експерти); поточний; превентивний (для запобігання можливим проблемам); field (польовий) моніторинг (збирання інформації на місці); desk (документальний) моніторинг (збирання та аналіз інформації за регулярними звітами, без виїзду на місце); фінансовий (включаючи аудит) та інші. З огляду на дослідження механізму моніторингу людських ресурсів виділено такі три види моніторингу: моніторинг, орієнтований на суспільство в цілому, на фахівців різноманітних галузей діяльності, моніторинг, користувачами якого є окремі структури, керівники різних рівнів, органи влади, політики тощо.

З огляду на проблематику дослідження, виділено: види моніторингу, що застосовуються в системі державного управління; види моніторингу, що застосовуються в системі управління людськими ресурсами державного управління. До видів моніторингу, що застосовуються в системі державного управління, віднесено: моніторинг кадрової політики, муніципальний моніторинг, громадський моніторинг. До видів моніторингу, що застосовуються в системі управління людськими ресурсами, віднесено такі групи: моніторинг узгодження управління, діагностичний моніторинг, моніторинг діяльності; реактивний і проактивний моніторинг; активний і пасивний моніторинг; моніторинг зворотного зв'язку; статистичний моніторинг; соціологічний моніторинг; концептуальний моніторинг; мотиваційний моніторинг; акмеологічний моніторинг; професіографічний моніторинг; моніторинг якості життя державних службовців; кадровий моніторинг.

Останні тенденції запровадження та використання функції моніторингу людських ресурсів в кадровому забезпеченні органів публічної влади свідчать про наближення до моніторингу людських ресурсів, який використовується в бізнес-управлінні. Тобто моніторинг персоналу запроваджується не тільки для контролю за формальними показниками та виконання статистики, а й для оцінки ефективності діяльності людських ресурсів системи державного управління. Відтак, функція моніторингу людських ресурсів включає в себе: аналіз кадрового складу державних службовців за групами, освітою, віком, статтю та стажем державної служби; аналіз динаміки зміни штатної чисельності в органах державної влади, її особливостей; аналіз укомплектованості штатів і причин наявності вакантних посад державної служби в органах державної влади та складання прогнозних планів відбору, ротації і руху кадрів.

Проведення моніторингу людських ресурсів повинно відповідати ряду ключових принципів, основними з яких виступають: оперативність та відповідність поставленим завданням; цілісність та науковість; точність, системність та детальність

інформації, її обов'язкова детальна й максимально глибока перевірка; конфіденційність джерел інформації; об'єктивність і незаангажованість; прогностичність (націленість моніторингу передусім на прогноз).

Моніторинг якісної трансформації людських ресурсів – відслідковування змін у професійній діяльності персоналу органів управління щодо: кваліфікаційних вимог, професійної адаптації, професійної підготовки, професіоналізму, контролю за процесом і результатами.

Щодо етапів моніторингу, зазначена недоцільність регламентації їхнього порядку, так як повинна бути передбачена можливість модифікації і доповнення оцінюваних параметрів відповідно до потреб і ресурсів органів публічної влади. Сам по собі моніторинг проводиться за такими загальними етапами: планування; організація та проведення моніторингу; аналіз результатів; інформування; проведення змін; оцінка результатів моніторингу.

Виділено методи моніторингу людських ресурсів: методи впливу (проблеми пов'язані з персоналом); методи оцінки (організації роботи з персоналом); методи моніторингу ефективності діяльності персоналу.

У вітчизняній системі державного управління з методів найбільш часто сьогодні використовується комплексний метод, заснований на ваговому підсумовуванні результатів самооцінки, експертної оцінки і оцінки безпосереднім керівником.

У *третьому розділі* – «Удосконалення механізмів моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком» пропонується концептуальна модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком; розглядаються шляхи забезпечення стабільного організаційного розвитку та ефективного набуття персоналом нових компетентностей через запровадження нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів.

Модель моніторингу трансформації людських ресурсів включає в себе два основних аспекти: планування та виконання. Ті функції, які, в першу чергу, є аналітичними за своїм характером, формують аспект планування. Функції розгортання (виконання) більше орієнтовані на дії, ніж плановані заходи, і вони, як правило, впливають зі стратегічного планування та аналітичної діяльності. Однак, як системні елементи, вони також можуть служити основою для розробки та аналізу подальшого планування діяльності.

Модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади (*рис. 1*) має на меті відобразити перехід від традиційних підходів до контролю в органах публічної влади, до більш широкої перспективи функції контролю (моніторингу) в управлінні організаційним розвитком. Вона також спрямована на посилення управлінського акценту, інтеграцію різних аспектів управлінської діяльності з системою моніторингу.

1. *Мета діяльності органу публічної влади* – реалізація завдань і функцій держави.

2. *Основні показники ефективності діяльності органу публічної влади.* Система показників ефективності та результативності діяльності органів публічної влади повинна включати наступні групи: показники безпосереднього результату; показники кінцевого ефекту; показники безпосередніх процесів. Система оцінювання

Система управління людськими ресурсами

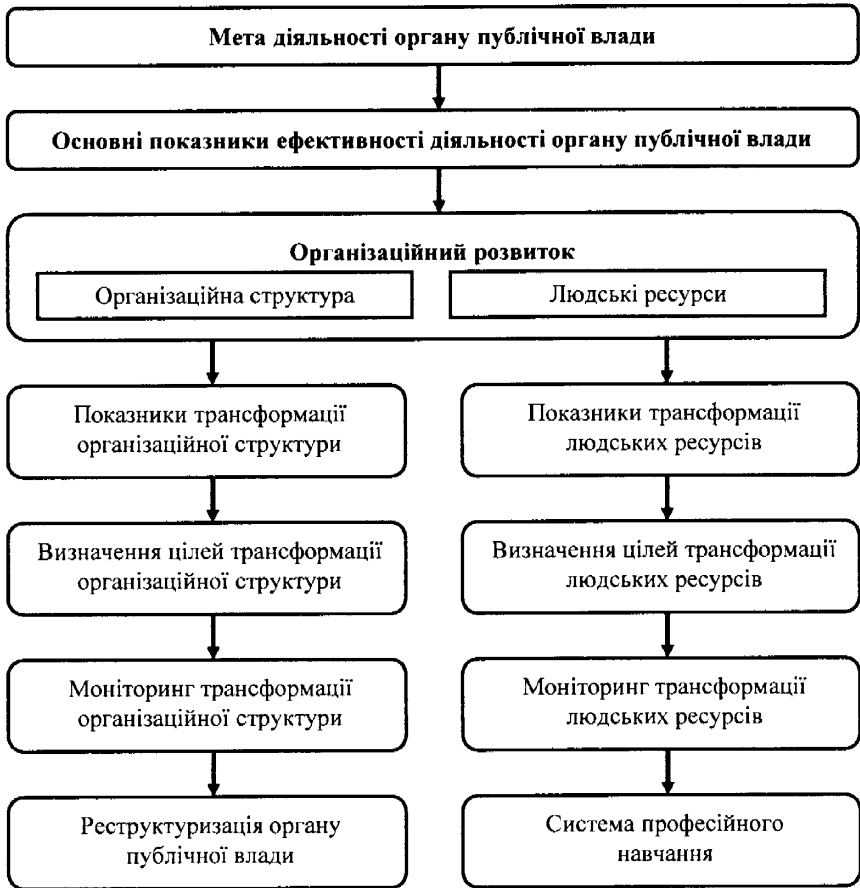


Рис. 1 – Модель моніторингу якості трансформації людських ресурсів органу публічної влади

ефективності діяльності пов'язана з системою оцінки персоналу та управлінням людськими ресурсами в органах публічної влади. Для реалізації моніторингу якості трансформації людських ресурсів, що сприятиме розвитку органу публічної влади, допоможе досягти короткострокових і стратегічних цілей необхідно чітко розуміти, які фактори здійснюють вплив на ефективність органу влади в цілому. Ці фактори можна розділити на дві великі категорії: фактори, що діють з боку працівника; фактори, що діють з боку безпосередньо органу.

3. *Організаційний розвиток.* Виходячи із того, що організаційний розвиток є процесом удосконалення формальних (організаційної структури) і неформальних сторін організаційної діяльності (те, що пов'язано із людськими ресурсами – організація професійного навчання, кар'єри, методів мотивації та формування організаційної культури), кожен із цих складових розглядаємо з точки зору:

показників трансформації, цілей трансформації, реалізації моніторингу за процесами трансформації.

4. *Людські ресурси в структурі організаційного розвитку.* За трансформації людських ресурсів визначаються: кількісні показники, якість діяльності, індивідуальні особливості працівника. Результати оцінки є підставою для прийняття різних адміністративних рішень

5. *Визначення цілей трансформації людських ресурсів.* Моніторинг трансформації людських ресурсів має такі основні групи цілей: адміністративні цілі; оцінку якості управлінської діяльності; інформування працівників про відповідність їх показників діяльності вимогам органу публічної влади та якості адміністративних послуг, що надаються; розвиток людських ресурсів органу публічної влади; вдосконалення процесу управління людськими ресурсами органу публічної влади.

6. *Моніторинг трансформації людських ресурсів.* Запропонована модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади пропонується як інструмент, який можна використовувати для опису структури та використання моніторингу (безперервного аналізу та оцінки) та процесів управління (на різних організаційних рівнях) для забезпечення того, щоб стратегії та плани органу ефективно впроваджувалися, а їхня діяльність була ефективною, у відповідності з визначеними цілями.

7. *Система професійного навчання.* Професійне навчання публічних службовців спрямоване на їхню адаптацію до змін, трансформацій, відтак – на підвищення якості надання управлінських послуг. У процесі професійного навчання відбувається якісна трансформація самих службовців з огляду на вдосконалення їхньої компетентності, розширення спроможності здійснювати дієве керівництво державою і впроваджувати реформи, що тривають у ній.

Надано практичні рекомендації з моніторингу людських ресурсів сфери публічного управління регіональної системи професійної підготовки. Зокрема, щодо персоналу кадрових підрозділів: провести всебічне дослідження вимог (основних та додаткових) споживачів результатів діяльності кадрових підрозділів та проаналізувати можливість виконання покладених на них завдань з урахуванням наявних ресурсів; узагальнити досвід впровадження «Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади». Щодо персоналу органів публічної влади: створити єдиний базовий комплекс нормативних вимог рівня та змісту професійно важливих якостей державних службовців, який ґрунтується на державних стандартах освіти, що встановлюють вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки в Україні; розробити додаткові нормативні вимоги та характеристики якостей державних службовців з урахуванням існуючої диференціації службово-трудої діяльності державних службовців залежно від виду державної служби; проаналізувати ефективність та результативність діяльності закладів освіти (зокрема зміст та якість процесу навчання тощо), які фактично виступають постачальниками людських ресурсів до системи державного управління, а також вдосконалити або за необхідності розробити критерії (вимоги) добору кандидатів на навчання у відповідні заклади освіти, враховуючи спеціальність, кваліфікацію тощо; опрацювати питання подальшого впровадження системи управління (моніторингу) якістю кадровим забезпеченням, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 (ДСТУ ISO 9001-2001) в органах державного управління, органах управління

державними підприємствами, установами та організаціями; привести існуючу систему контролю та її засобів у єдину логічно та функціонально об'єднану систему моніторингу. Пропонується використовувати новітні технології моніторингу персоналу, серед яких: співбесіди-зустрічі керівника-оцінювача і оцінюваного державного службовця, використання Ассесмент-центрів (центрів оцінки), впровадження системи громадського кадрового моніторингу.

Впровадження розробленої концептуальної моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком в практику публічного врядування забезпечить організацію науково обгрунтованої діяльності з дослідження, оцінки, супроводу і прогнозування розвитку державно-управлінських систем і становленню функцій суб'єкта управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової проблеми, що полягає у розвитку та розробці нових положень щодо організації ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади та розробленні моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком. Висновки, пропозиції та результати, отримані у процесі дослідження полягають у такому.

1. Досліджено передумови і пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення органів влади в умовах реформування публічного управління. Зокрема, обгрунтовано актуальність імплементації концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління. Компетентність і компетентність в державній службі України є суттєвою науково-практичною проблемою. Чітке визначення компетенції органу державної влади або місцевого самоврядування (державної організації, підприємства) та компетенції посад державної служби або служби в органах місцевого самоврядування, профілів компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування слід розглядати як важливу складову в системі стратегічних напрямів модернізації державної служби, а впровадження компетентнісного підходу – одним із впливових чинників у підвищенні її ефективності, зростанні рівня надання державних послуг юридичним і фізичним особам. Нинішній низький рівень наукової розробленості понятійного апарату не сприяє активному його впровадженню. Базовий понятійний апарат потребує чіткого науково-офіційного визначення й законодавчого закріплення. Основні поняття й терміни мають бути введені не лише в науковий, а й у документальний обіг. Важливість запровадження компетентнісного підходу в технології управління людськими ресурсами публічної служби співпадає із завданням щодо реформування інституту публічної служби та органів місцевого самоврядування і в цілому сприятиме ефективному реформуванню публічного управління в Україні.

2. Визначено сутність організаційного розвитку органу публічної влади та обгрунтовано місце і роль моніторингу управління людськими ресурсами в ньому. Виявлено, що існує багато моделей, які інтерпретують процес організаційного розвитку, а саме: як добровільний та запланований процес, як процес, що спрямований на результативність, як хаотичний процес, як політичний процес та як кризовий процес. У результаті, визначення поняття «організаційний розвиток»

умовно розділено на ті, що містять таку складову як: організація у цілому; ефективне управління; організаційна структура і людський чинник (людська складова організації). У роботі організаційний розвиток тлумачиться як процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду людських ресурсів у міжособистісному та груповому спілкуванні; організація кар'єри на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури). У цьому контексті для оцінки ситуації або стану використовується моніторинг, який надає результати, які допомагають суб'єктам управління визначити, як реалізувати зміни задля покращення. Моніторинг управління людськими ресурсами є спеціально організованим систематичним спостереженням за формуванням кадрового управлінського потенціалу, виявленням негативних і позитивних тенденцій в його розвитку і розробкою на цій основі управлінських рішень щодо підвищення ефективності стратегії і політики в галузі кадрового забезпечення відповідного органу. Відтак, дана процедура включає в себе: аналіз кадрового складу державних службовців за категоріями, групами посад, освітою, віком, статтю та стажем державної служби; аналіз динаміки зміни штатної чисельності в органах публічної влади, її особливостей; аналіз укомплектованості штатів і причин наявності вакантних посад державної служби в органах публічної влади та складання прогнозних планів відбору, ротації і руху кадрів. З огляду на проблематику дослідження, виділено: види моніторингу, що застосовуються в механізмі інформаційно-кадрового забезпечення публічного управління загалом; види моніторингу, що застосовуються в системі управління людськими ресурсами зокрема. Визначено суб'єкт, об'єкт моніторингу людських ресурсів та способи впливу суб'єкта моніторингу на об'єкт. Завдання моніторингу управління людськими ресурсами: використання технологій та методик збору інформації; збір та здійснення первинного аналізу інформації, класифікація інформаційних масивів; створення банку емпіричних даних; розробка комп'ютерної бази для узагальнення, класифікації та первинного аналізу інформації; обробка, коригування і введення інформації в бази даних; виявлення основних тенденцій діяльності кадрів; підготовка прогнозів, аналітичних довідкових матеріалів і доповідей; оптимізація технології моніторингу управлінських кадрів – розробка основ і критеріїв стандартизації діяльності персоналу; виділення найбільш типових ознак успіху управлінської діяльності; виявлення сфери поширення передового досвіду і його управлінського забезпечення.

3. Узагальнено вітчизняний і зарубіжний досвід організації постійного моніторингу та перевірки ефективності й результативності управління людськими ресурсами в органі публічної влади. На сьогодні різними компаніями опрацьовані численні методи моніторингу співробітників та їхньої діяльності, серед яких можна виділити два основних – метод визначення очікувань та метод оцінки продуктивності. Метод визначення очікувань передбачає такі дії: чітке визначення політики органів державного управління, знання співробітниками політики органів влади, точне дотримання дисциплінарних рекомендацій, реалізація врівноваженої політики. Метод оцінки продуктивності передбачає такі дії: незаплановані перевірки співробітників, прохання пояснити те, над чим співробітник працює, документування співробітниками своєї роботи, оцінка роботи в прогресі, запити до інших щодо взаємодії співробітника. Головна мета моніторингу полягає в забезпеченні керівництва повною, своєчасною та достовірною інформацією про процеси, що

протікають в організації. Аналіз моніторингу працівників приватного сектору як спеціально організованого системного спостереження з метою комплексної оцінки і підвищення ефективності їхньої діяльності є прикладом для наслідування в системі державного управління.

4. Визначено основні критерії та індикатори якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління. Так, для моніторингу людських ресурсів застосовується система показників, яка відображає різні сторони кадрового потенціалу органу публічної влади. До них відносяться: аналіз облікового складу працівників за соціально-демографічними характеристиками; аналіз структури кадрового складу за психологічними характеристиками; оцінка укомплектованості кадрового складу в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу; оцінка відповідності освітнього і професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, рівня його підготовленості вимогам відповідної фахової діяльності; аналіз структури кадрового складу на відповідність вимогам технології і класифікатору посад; перевірка і аналіз даних про використання робочого часу; оцінка плинності кадрів і абсентеїзму, вивчення форм, динаміки причин руху працівників, аналіз потоків переміщень усередині організації, стану дисципліни праці; визначення в динаміці кількості працівників, зайнятих некваліфікованою і малокваліфікованою працею; дослідження соціальних аспектів трудової діяльності (мотивації праці, професійно-кваліфікаційного зростання, сімейного стану, забезпеченості житлом та ін.); збір та аналіз даних про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов (стан робочих місць, місць громадського харчування); діагностика управлінського, інноваційного потенціалу персоналу організації, його здатності до навчання. При цьому моніторинг проводиться за основними напрямками аналітичної діяльності: аналіз ресурсів; аналіз витрат; аналіз ефективності праці; аналіз факторів зростання продуктивності праці; аналіз співвідношення зміни продуктивності і оплати праці; аналіз соціального розвитку.

5. Сформульовано сутність й об'єктивні ознаки якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади, зокрема обґрунтовано цілі, завдання, функціональний зміст даного виду моніторингу в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади. Доведено, що моніторинг є основою не лише для власне роботи з людськими ресурсами, а також він пов'язаний із подальшим вдосконаленням кадрової політики держави в сфері публічного управління, зокрема – ефективного кадрового забезпечення системи публічного управління під час її реформування. Засади моніторингу управління людськими ресурсами в аспекті ефективності діяльності органів публічної влади та професійності державних службовців знайшли своє втілення зовсім нещодавно, ці засади тільки-но починають формуватися. Моніторинг управління людськими ресурсами як чинник ефективності органу публічної влади є ще не виробленим явищем та остаточно не закріпленим у вітчизняному законодавстві, потребує свого методичного забезпечення. Запропонована методика моніторингу людських ресурсів, яка включає відповідні дії щодо визначення: завдань моніторингу людських ресурсів, заходів та ризиків моніторингу, складу робочої групи з проведення моніторингу людських ресурсів, строків моніторингу, локалізації процесу моніторингу людських ресурсів, статусу моніторингу людських ресурсів, характеристик попереднього етапу моніторингу людських ресурсів, рішень, що прийняті на попередньому етапі моніторингу

людських ресурсів, об'єкту і предмету моніторингу, відповідних показників (критеріїв, норм), цільових груп, методів моніторингу людських ресурсів, методів збору, обробки і зберігання інформації, інструментів моніторингу, ресурсів моніторингу людських ресурсів; а також розробки плану-графіку (календарного плану) реалізації моніторингу людських ресурсів, звіту, бюджету моніторингу. Методика одночасно служить основою проведення моніторингу трансформації людських ресурсів органу публічної влади.

6. Обґрунтовано концептуальну модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком. Задля підвищення ефективності функціонування органу публічної влади та його організаційного розвитку, відповідні органи повинні реалізувати модель, яка включає в себе: мету діяльності органу публічної влади; основні показники ефективності діяльності органу публічної влади; організаційний розвиток (трансформацію організаційної структури і трансформацію людських ресурсів – організацію професійного навчання, кар'єри, методів мотивації та формування організаційної культури). Моніторинг трансформації людських ресурсів має такі основні групи цілей: адміністративні цілі; оцінку якості управлінської діяльності; інформування працівників про відповідність їх показників діяльності вимогам органу публічної влади та якості адміністративних послуг, що надаються; розвиток людських ресурсів органу публічної влади; вдосконалення процесу управління людськими ресурсами органу публічної влади. Володіючи інформацією про людські ресурси, можна здійснювати моніторинг їхньої діяльності, відстежувати її в режимі реального часу; складати оперативні звіти про результати діяльності персоналу за визначені проміжки часу (день, тиждень, місяць); порівнювати цільові результати з фактично досягнутими. На підставі такого порівняння робляться висновки про сильні і слабкі сторони органу публічної влади, динаміку змін, а також про сприятливі і несприятливі тенденції організаційного розвитку (як зовнішніх так і внутрішніх умов, в яких органу влади доводиться функціонувати). Запропонована модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади пропонується як інструмент, який можна використовувати для опису структури та використання моніторингу (безперервного аналізу та оцінки) та процесів управління (на різних організаційних рівнях) для забезпечення того, щоб стратегії та плани органу ефективно впроваджувалися, а їхня діяльність була ефективною, у відповідності з визначеними цілями, зокрема – через систему професійного навчання.

7. Сформульовано рекомендації органам публічної влади щодо запровадження нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів як підсистеми управління змінами в органі публічної влади, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективно набуття персоналом нових компетентностей. Зокрема, оптимізація системи моніторингу передбачає приведення професійної діяльності службовців у відповідність до сучасних вимог і нової управлінської парадигми, яка передбачає перехід до інноваційних форм державно-управлінської діяльності. Новий Закон України «Про державну службу» передбачає запровадження щорічного оцінювання результатів діяльності держслужбовця (замість існуючої до цього атестації та щорічної оцінки), результати якого впливатимуть на розмір призначеної держслужбовцю премії та виявлення рівня його професійної компетентності.

У дисертації обгрунтовано, що оцінювання персоналу повинне включати: дослідження укомплектованості складу органу публічної влади, включаючи оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу; визначення ступеня відповідності рівня підготовленості службовців вимогам діяльності; аналіз структури складу органу публічної влади відповідно до вимог технології та класифікатору посад; вивчення структури складу персоналу за соціально демографічними характеристиками; динаміку плинності.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Привалова Н. Підготовка вищих керівних кадрів для місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (на прикладі Одеської обласної школи резерву кадрів) / Н. Привалова // Вісник державної служби України. – 2006. – № 2. – С. 57-59.

2. Привалова Н.В. Теоретичні засади дослідження управління керівним персоналом у сфері державної служби / Н.В. Привалова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М. Іжа]. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 2 (42). – С. 99-102.

3. Привалова Н. Нормативно-правове регулювання управління керівним персоналом державної служби / Н. Привалова // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електронне наукове фахове видання ОРІДУ НАДУ. – 2010. – Вип. 7-2010. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>

4. Привалова Н.В. Світовий досвід моніторингу працівників приватних організацій: запозичення методів та методик в системі державної служби / Н.В. Привалова, Н.М. Колісніченко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М. Іжа]. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – Вип. 3 (67). – С.107-112. – *(Особистий внесок здобувача : аналіз методик моніторингу персоналу).*

5. Привалова Н.В. Механізми управління персоналом у системі державної служби: аспекти реалізації кадрового моніторингу / Н.В. Привалова // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць ДРІДУ / [голов. ред. С.М. Серьогін]. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – Вип 4 (31). – С. 113-120.

6. Привалова Н.В. Технологии мониторинга персонала: отечественная и зарубежная практики реализации в современных условия / Н.В. Привалова // ЇльымжЇнебілім [Казахстан]. – 2017. – №1 (46). – С. 220-226.

7. Pryvalova N. The types of personnel monitoring in the system of public administration / Н. Привалова // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електронне наукове фахове видання ОРІДУ НАДУ. – 2017. – Вип. 20. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2017_20_17

Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Привалова Н.В. Проблема привлечения молодежи в кадровый состав государственных служащих / Н.В. Привалова // Теоретико-методологические и прикладные аспекты государственного управления в Республике Беларусь и за

- рубежом : тезиси докладов Республиканской студенческой научно-практической конференции, 17 ноября 2004 г. – Минск, 2005. – С. 54.
9. Привалова Н. Щодо необхідності розширення видів дисциплінарної відповідальності / Н. Привалова // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення : матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю, 31 травня 2005 р. – К. : НАДУ, 2005. – С. 297-299.
10. Привалова Н. Принципи формування державної кадрової політики / Н. Привалова / Н. Привалова // Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 18 жовт. 2005 р. – Одеса, 2005. – С. 44-46.
11. Привалова Н.В. Підготовка вищих керівних кадрів для місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на прикладі Одеської обласної школи резерву кадрів / Н.В. Привалова // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 31 трав. 2006 р.) / за заг. ред. О.Ю. Оболенського, В.М. Князева. – К., 2006. – У 2-х тт. – Т. 2. – С. 135-138.
12. Привалова Н.В. Особливості професійної підготовки державних службовців в країнах ЄС / Н.В. Привалова // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2007 р. / ред. кол. : М.М. Іжа та ін. – Одеса, 2007. – У 2-х тт. – Т. 2. – С. 266-268.
13. Привалова Н.В. Кадрова політика як складова професіоналізації державної служби / Н.В. Привалова // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матеріали підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 жовт. 2008 р. / [ред. кол. : М.М. Іжа та ін.]. – Одеса, 2008. – С. 57-59.
14. Привалова Н.В. Модернізація кадрової політики в контексті євроінтеграції України / Н.В. Привалова // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матеріали підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 30 жовт. 2009 р. : [у 2-х тт.]. – Одеса, 2009. – Т. 1. – С. 69-71.
15. Привалова Н.В. Реализация на европейские принципы в кадрова та политика на Украина на регионално ниво / Nataliya Vladimirovna Privalova (Odessa, Ukraine) Prof. Dr. Neno Nedelchev (Gabrovo, Bulgaria) // 10-th ANNIVERSARY INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE, UNITECH 10-GABROVO: proceeding volume III Technical university of Gabrovo [Assoc. Prof. Raycho Ilarionov, D. Sc.]. – Gabrovo, BULGARIA, 19-20 November 2010. – P. 230-234. – *(Особистий внесок здобувача : узагальнення даних щодо кадрової політики в Україні).*
16. Привалова Н.В. Моніторинг персоналу в державному управлінні / Н.В. Привалова // Європейська інтеграція в контексті світових глобалізаційних процесів : матеріали наук.-практ. конф., 15 груд. 2016 р. / за заг. ред. М.М. Іжі, В.М. Кривцової. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – С. 273-276.

АНОТАЦІЇ

Привалова Н.В. Організаційний розвиток органів публічної влади: моніторинг якісної трансформації людських ресурсів. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2018.

У дисертації досліджується моніторинг якісної трансформації людських ресурсів як складова організаційного розвитку органів публічної влади. Зокрема, розглядаються теоретико-методологічні засади організаційного розвитку органів публічної влади, а саме: передумови і пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення органів влади в умовах реформування публічного управління. На основі цього обґрунтовується актуальність імплементації концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління. З огляду на особливості організаційного розвитку органу публічної влади, досліджується місце і роль в ньому моніторингу управління людськими ресурсами. Окремо досліджується моніторинг якісної трансформації людських ресурсів в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади шляхом аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду організації постійного моніторингу та перевірки ефективності й результативності управління людськими ресурсами в органі публічної влади; на основі вивчення основних критеріїв та індикаторів якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління. Обґрунтовуючи сутність й об'єктивні ознаки моніторингу якісної трансформації людських ресурсів в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади, досліджуються його цілі, завдання, функціональний зміст. Пропонується концептуальна модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком. Вироблено рекомендації органам публічної влади, які спрямовані на забезпечення стабільного організаційного розвитку та ефективного набуття персоналом нових компетентностей через запровадження нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів.

Ключові слова: організаційний розвиток, управління людськими ресурсами в сфері публічного управління, механізм моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади, модель моніторингу, реформування публічного управління.

Privalova N.V. Organizational development of public authorities: monitoring of the qualitative transformation of human resources. – Manuscript.

Thesis for obtaining the candidate of sciences degree in public administration; specialty 25.00.02 – mechanisms of public administration. – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2018.

The dissertation examines the monitoring of the qualitative transformation of human resources as a component of organizational development of public authorities. In particular, the theoretical and methodological principles of organizational development of public

bodies are considered, namely: preconditions and priorities of organization of effective staffing of government bodies under the conditions of reforming public administration. The relevance of the concept of human resources management in the sphere of public administration is substantiated.

Taking into account the peculiarities of organizational development of public authority, the place and role in it of monitoring of human resources management is researched. Among the types of monitoring that are used in public administration system, we include: monitoring of personnel policy, municipal monitoring, public monitoring. The types of monitoring used in the human resources management (HRM) system include the following groups: monitoring of management coordination, diagnostic monitoring, monitoring of activities; reactive and proactive monitoring; active and passive monitoring; monitoring of feedback; statistical monitoring; sociological monitoring; conceptual monitoring; motivational monitoring; acmeological monitoring; professional monitoring; monitoring of the quality of life of civil servants; personnel monitoring.

Separately, the monitoring of the qualitative transformation of human resources in the system of managing the organizational development of the public authority through the analysis of domestic and foreign experience in monitoring and evaluation of the efficiency and effectiveness of human resources management in the public authority; on the basis of studying the main criteria and indicators of the quality of human resources of the public authority under the current conditions of reforming public administration. For instance, in an effective organization the employees are monitored continually.

Monitoring means consistently measuring performance and providing ongoing feedback to employees on their progress. Monitoring provides the supervisor with the opportunity to check how well employees are meeting the standards of their activity and to make changes to unrealistic or problematic standards.

The thesis studies two main methods used in monitoring employees: the method defining expectations and the assessing productivity method.

The research looks at various types of monitoring: monitoring online activity and other types of monitoring (record phone conversations, set up video surveillance, track employees' locations). It also investigates such aspects of monitoring employees as ethical, legal, financial and technological.

The main purpose of monitoring is to provide complete, timely and reliable information about the processes occurring in the organization. In substantiating the essence and objective signs of monitoring the qualitative transformation of human resources in the system of management of organizational development of the public authority, its goals, tasks, and functional content are researched.

The conceptual model of monitoring of the qualitative transformation of human resources of the public authority as a subsystem of organizational development management is proposed.

Recommendations to public authorities are aimed at ensuring stable organizational development and effective acquisition of new competencies by personnel through the introduction of a new model for monitoring the quality human resources transformation.

Key words: organizational development, human resources management in public administration, mechanism for monitoring the qualitative transformation of human resources of the public authority, model of monitoring, reform of public administration.