

Фесенко Вікторія Олександрівна,
здобувач кафедри управління персоналом та економіки праці,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0003-4555-3381

УДК 351.08

doi: 10.34213/ap.19.02.23

СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Розглянуто сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом, як однієї з основних складових функціонування органів публічної влади в Україні. Здійснено характеристику та аналіз поняття "система управління персоналом". Проведено огляд структурних елементів системи управління персоналом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. У контексті реформування публічної служби охарактеризовано ключові проблеми, що належать до сфери повноважень служб управління персоналом органів публічної влади.

Ключові слова: система управління персоналом, публічна служба, концепція HRMIS, рекрутинг, оцінка, навчання, мотивація публічних службовців.

Постановка проблеми. Подальше реформування та інтеграційні процеси, що відбуваються в Україні, вимагають впровадження та активного використання у сфері трудових відносин органів публічної служби нових підходів до розвитку системи управління персоналом. Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в даний час будь-які перетворення, що здійснюються в Україні, наражаються на певні перешкоди, а саме: недостатню вирішеність питання щодо матеріальної та нематеріальної мотивації, відсутність дієвого кадрового резерву, брак чітких планів і, як наслідок, уявлень службовців щодо майбутнього кар'єрного зростання, плінність кадрів, низьку кваліфікацію управлінських фахівців та інші фактори, які унеможливають втілення цілей та завдань, які ставить перед собою організація. Все це пов'язано з недостатньо продуктивною роботою служб управління персоналом органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, відсутністю ефективної системи планування щодо питань розвитку персоналу, значній долі формальності у процесі підбору та оцінювання кадрів, що є вагомими причинами депрофесіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Таким чином, виникає гостра потреба у впровадженні новітніх методів управління персоналом в органах публічної влади, які будуть забезпечувати системну взаємодію зацікавлених сторін – держави, територіальних громад, працівників, зокрема молоді, у вирішенні питання низької кваліфікації публічної служби та підняття її на більш високий, престижний рівень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом в органах публічної влади розглянуті та представлені в напрацюваннях таких вчених, як: Н. Гончарук, Х. Дейнега, В. Олуйко, Ю. Падафет, Т. Покотило, І. Сурай, В. Щегорцова. Питання кадрових технологій і механізмів управління персоналом, а також підбору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації висвітлено у працях Т. Кагановської, Н. Морозової, О. Пухкала. Комплексне дослідження системи управління персоналом в публічних та неприбуткових організаціях було здійснено Дж. Пайнс. Незважаючи на опрацьованість багатьох аспектів проблематики що досліджується, питання особливостей функціонування системи управління персоналом публічної служби потребує подальшої систематизації.

© Фесенко В. О., 2019

Метою статті є характеристика сучасних тенденцій розвитку системи управління персоналом, як однієї з основних передумов ефективності функціонування органів публічної влади в Україні.

Виклад основного матеріалу. Визначаючи сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом, варто зупинитися на узагальненні підходів до тлумачення самого поняття “система управління персоналом”.

Так, за визначенням А. Кібанова, система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів відповідного механізму управління, скерованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, ріст ефективності праці і якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [7].

В. Никифорова під системою управління персоналом розуміє сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу [8].

Л. Балабанова та О. Сардак наголошують, що система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи [1].

Варто зазначити, що у чинному законодавстві України визначення терміну “система управління персоналом” відсутнє.

Вище розглянуті дефініції вказують на важливість комплексності та єдності механізмів управління персоналом, проте в них майже не простежується ймовірність розвитку, яка має стимулюватися державою. Отже, є можливим взяти за ключове визначення системи управління персоналом її тлумачення як упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями та створюють умови, за яких посадова особа буде не лише чітко виконувати функції та завдання, але і буде прагнути сприяти розвитку та удосконаленню самого органу публічної служби, відчуваючи причетність та маючи бажання до самовдосконалення.

Науковцями встановлено, що існує прямий зв'язок між результатами навчання конкретного працівника та рівнем задоволення життям його родини, громади й суспільства загалом. Так, у Великобританії, самоосвіта розглядається не тільки як вид навчання, засіб саморозвитку, а й як умова просування по службі та стимулятор розвитку й удосконалення самої публічної служби, її диференціації та персоналізації щодо окремих людей і громади в цілому.

Для повного аналізу кожної складової системи управління персоналом, а зокрема і навчання, є доцільним розглянути її підсистеми.

В. Данюк, В. Петюх та С. Цимбалюк до системи управління персоналом включають такі підсистеми: аналіз та планування, підбір та наймання, оцінювання, організація навчання та підвищення кваліфікації, атестація і ротація кадрів, управління оплатою праці, мотивація, облік співробітників, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство [6].

Проте В. Воронкова, на відміну від зазначених вчених, до системи управління персоналом включає такі компоненти: організаційна структура, система роботи з персоналом, нормативно-правова база, інформаційно-методичне забезпечення, технології та методи [2].

Л. Григор'єв визначає, що система управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої підсистеми. Керуюча підсистема (суб'єкт) –

це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча підсистема представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. У свою чергу, керована підсистема (об'єкт) охоплює соціально-економічні відносини у цій сфері [5]. Виходячи з цього, основними напрямками у роботі з персоналом є: набір і збереження штату, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

Система управління персоналом європейського характеру базується на принципах політичної нейтральності, професіоналізму і оцінки службовців на основі результатів роботи. В Україні на сьогодні спостерігається тенденція до використання принципу декларатизму. Кадрова політика органів публічної служби, зокрема органів місцевого самоврядування, має суто функціональний характер, що часто несе у собі риси пострадянської системи управління персоналом. За даними інформаційно-аналітичного звіту “Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні”, підготовленого в межах проекту міжнародної технічної допомоги “Партнерство для розвитку міст” у період з 1996–2017 рр. за спеціальністю “Державна служба” галузі знань “Державне управління” (на сьогодні – “Публічне управління та адміністрування”) було здійснено підготовку понад 20 тис. осіб, які отримали ступінь “магістр”. З них в органах державної влади й органах місцевого самоврядування на сьогодні працює не більш ніж чверть від загальної кількості, що є суттєвою проблемою для системи публічної служби. Відомо, що на сьогодні більшою мірою потужні бізнес-структури приділяють увагу саме розвитку персоналу з огляду на розуміння того факту, що безпосередньо інвестиціями у персонал підприємство збільшує свої шанси на отримання висококваліфікованої команди спеціалістів у майбутньому, що потенційно зможе надати йому додатковий прибуток, конкурентні переваги та стійкість у зовнішньому середовищі. Так, за результатами проведеного у 2018 р. компанією “Делойт Туш Томацу Лімітед” міжнародного дослідження Deloitte “Тенденції у сфері управління персоналом – 2018”, 73 % керівників компаній найвищої ланки не взаємодіють один з одним, незважаючи на потребу більш активного співробітництва в межах питань з управління персоналом. Результати опитування довели, що компанії, де керівники тісно співпрацюють між собою, мають на третину більший потенціал до 10-відсоткового зростання, ніж компанії, де найвищі керівники працюють ізольовано один від одного [9].

На сьогодні публічна служба в Україні перебуває у стані реформування, але лише частково, що свідчить про несистемність її змін. Можна відмітити не співпрацю, на якій наголошує дослідження Deloitte, а навпаки розмежування функцій державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Проте не до кінця встановлений розподіл повноважень на законодавчому рівні між цими структурами породжує суперечності у їх розумінні. Так, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) та затверджено план заходів щодо реалізації цієї Концепції. На третьому етапі реалізації Концепції впровадження HRMIS (II квартал 2019 р. – I квартал 2020 р.) передбачається впровадження

інформаційної системи в територіальних підрозділах міністерств, інших центральних органах виконавчої влади, обласних, Київській міській, районних державних адміністраціях. Органи місцевого самоврядування в даному переліку відсутні, попри те, що вони також є повсякденним каналом зв'язку між правлячою верхівкою та суспільством.

Взагалі система HRMIS включає п'ять основних підсистем управління персоналом, які є характерними і для державної служби, і для органів місцевого самоврядування – це рекрутинг, оцінка, навчання, кадровий облік, заробітна плата. Варто зазначити, що даний поділ близький до класичного, який використовувався і раніше на публічній службі. Так, О. Криворучко та Т. Водолажська зазначили, що процес управління персоналом можна умовно поділити на три цикли, кожен з яких включає три блоки: вирішальний, перетворюючий, інформаційно-контрольний. До вищезазначених підсистем системи управління персоналом вони додали мотивацію та визначили рекрутинг більш звичними для українців термінами – це підбір та відбір персоналу. Проаналізуємо сучасні тенденції розвитку кожної з них.

Дійсно, для України рекрутинг – це більш новий досвід, бо пошук фахівців існував і раніше, але саме термін з його сучасними каналами пошуку кадрів є новітнім підґрунтям інноваційного потенціалу персоналу для його подальшого нарощування. Рекрутинг являє собою процес взаємопов'язаних заходів з наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної самореалізації працівника й досягнення цілей організації. Це – процес, помилки й неточності у якому здатні позначитись на кадровій безпеці організації, а тому виникає необхідність відстежувати та усувати кадрові ризики.

Як показує практика, в деяких країнах ЄС відбір кандидатів на посаду складніший, але водночас більш прозорий, ніж в Україні. Так, у Німеччині та Франції доступ до публічної служби передбачає проходження тривалого навчання в спеціалізованих навчальних закладах (Федеральній академії публічного адміністрування та Національній школі публічного адміністрування відповідно) та засвоєння матеріалу принаймні на задовільному рівні. Однак, у Німеччині навіть отримання позитивної оцінки на іспиті не обов'язково гарантує отримання посади службовця, а у Франції потенційному службовцю, який незадовільно склав іспит, можуть запропонувати посаду нижчої категорії. У інших країнах, наприклад у Великій Британії, для вступу на службу не обов'язково мати специфічну освіту, а достатньо мати певний її рівень. Однак в цьому випадку важливу роль має система адаптації на робочому місці одразу після прийому на роботу.

Здійснюючи відбір кандидатів, необхідно враховувати також і суттєвий гендерний дисбаланс, який є характерним для публічної служби. У 2013 р. Україна взяла участь у порівняльному дослідженні “Погляд на Уряд” (Government at a Glance 2013), згідно якого до однієї з основних проблем і недоліків публічної служби було віднесено незбалансованість особового складу. Доводять існування цього факту і дані звіту “Вплив економічних чинників на протидію корупції” [3], проведеного в Україні у 2012 р. Національним агентством з питань запобігання корупції у співпраці з Інститутом прикладних гуманітарних досліджень. За даними звіту, жінок-державних службовців втричі більше, ніж чоловіків (75,9 % жінок проти 24,1 % чоловіків). Проте чим вище категорія посади, тим більшу їх кількість посідають чоловіки. Наприклад, серед загальної кількості чоловіків-державних службовців, на керівних посадах

працює 37,9 %, відповідно серед жінок – 22 %. Наведені дані засвідчують наявність проблеми залежності керівної посади від соціальних стереотипів, що склались у суспільстві та які, в свою чергу, обмежують доступ до влади кандидатів з високим рівнем професіоналізму.

Оцінювання персоналу здійснюється на всіх етапах управління та зазвичай проводиться за трьома напрямками: оцінювання кваліфікації співробітника, аналіз результатів роботи, аналіз співробітника як особистості.

Доволі неоднозначним є досвід оцінювання публічних службовців у країнах Європейського союзу. Так, критерії оцінювання в Чехії включають: патріотизм, належну якість роботи, дисциплінованість та успішне навчання. У Словаччині щорічно оцінюють знання правової системи, якість роботи, трудову дисципліну. У Данії та Фінляндії додатковим критерієм оцінки виступає соціальна поведінка працівника. Приклад цих країн засвідчує, що не існує єдиного універсального підходу, однак спостерігаються схожі тенденції, зокрема, оцінювання в цих країнах здійснюється у двох напрямках: оцінювання особистісних компетентностей публічних службовців та результатів їх діяльності.

В деяких європейських країнах отримав розповсюдження стандартизований метод експертного оцінювання персоналу “Асесмент-центр”, який полягає у виконанні учасниками імітаційних вправ, які змодельовані подібно робочим проблемним ситуаціям реальної трудової діяльності. У якості критеріїв оцінювання використовуються тільки верифіковані, емпірично перевірені компетентності, поведінкові індикатори яких попередньо визначені у процесі аналізу роботи й узгоджені з професійними стандартами трудової діяльності. Метод “Асесмент-центр” використовується з метою відбору персоналу, навчання та його розвитку, просування співробітників, управління кар’єрою і наставництва, отримання зворотної реакції від працівників у плані мотивації. Для тих, хто проходить процедуру оцінювання за цією методикою, надаються рівні можливості в демонстрації своїх здібностей, кандидати досягають кращого розуміння своїх посадових обов’язків, отримують об’єктивне й різнобічне оцінювання своїх ділових рис, індивідуальні рекомендації з розвитку персональних якостей.

Відповідно до Закону України “Про державну службу” процес оцінювання державних службовців включає лише атестацію щодо вільного володіння державною мовою для осіб, які претендують на вступ до державної служби, та щорічне оцінювання. Посадові ж особи місцевого самоврядування проходять щорічну оцінку та один раз на чотири роки атестацію. На практиці виникає низка чинників, які зумовлюють неефективне використання процедури оцінювання персоналу: формальність проведення, стереотипи щодо оцінювання як механізму контролю та покарання, передоручення оформлення необхідних документів кадровим службам для формального підтвердження виконання передбаченої нормативно-правовими актами процедури, підсумкові оцінювання майже жодним чином не впливають на подальшу професійну діяльність працівника.

Важливим моментом роботи з персоналом є формування інноваційного потенціалу установи та полегшення впровадження інноваційних змін. Все частіше органи публічної влади схильються до практики організації та проведення навчань, семінарів, тренінгів, програм з урахуванням сучасних технологій та інструментів. Так, у Польщі впродовж декількох років у період початку 90-х років минулого століття було майже докорінно змінено підхід

до навчання. Активно почали використовуватись сучасні методи навчання (воркшопи і семінари), впроваджувались тренінгові елементи. Наголос робився на вивченні, зокрема, таких дисциплін: економіка (16 %), державне фінансування (13 %), менеджмент (14 %), державна політика (12 %), прикладні соціальні науки (8 %), державне право (23 %), міжнародне право (14 %).

В Україні сучасна система освітньої роботи з майбутніми управлінцями і досі залишається носієм елементів застарілого підходу. Натомість кваліфікаційний довідник, яким послуговуються служби управління персоналом, вимагає досвід роботи за спеціальністю, навіть до найпростіших вакансій. У той же час на сьогодні активно розробляються та реалізуються програми, спрямовані на роботу з молоддю. Так, у 2018 р. в Україні стартувала та тривала протягом шести місяців освітня програма “Публічне адміністрування у сфері молодіжної політики” з підготовки фахівців для налагодження ефективної роботи з молоддю у громадах [4].

Сучасний кадровий облік в Україні майже не передбачає використання будь-яких новітніх програм ведення діловодства. На державній службі до введення в дію нового Закону України “Про державну службу” у кадрових підрозділах працювала система “Картка” Єдиної державної комп’ютерної системи “Кадри”. У зв’язку з тим, що персональна інформація в ній не була захищена, як того вимагає Закон України “Про захист персональних даних”, програмам була ліквідована. На сьогодні, у час інтенсивної інформатизації впровадження електронної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), яке розпочато Національним агентством України з питань державної служби у співпраці зі Світовим банком, не завершено.

Розглядаючи питання планування кар’єрного розвитку державних службовців у контексті реформування служби, інформативними є дослідження Н. Артеменко та Н. Гончарук, які вказують на оптимальний час перебування службовця на посаді (4–5 років), за який спеціаліст проходить три стадії: адаптацію, стагнацію і деградацію.

Науковець Ю. Яшина виділяє три рівні та 9 етапів професійного розвитку службовців: 1) допрофесіоналізм (професійне самовизначення, професійна підготовка, вступ у професію); 2) професіоналізм (соціальна і професійна адаптація, самостійна професійна діяльність, або первинна професіоналізація, професійне вдосконалення, або вторинна професіоналізація); 3) суперпрофесіоналізм, або високий рівень професійної майстерності (творче осягнення професії, зміна форми та змісту професійної діяльності, постпрофесіоналізм, або наставництво та навчальна діяльність) [10]. На думку Ю. Яшиної відповідно до цих рівнів та етапів доцільно будувати план формування професійних компетентностей та кар’єри службовця враховуючи, що оптимальний час перебування спеціаліста на одній посаді становить 4-5 років, а планомірне і постійне переміщення (ротація) персоналу сприяє підвищенню його трудової віддачі. Можна припустити, що за умов, якщо такий спеціаліст, після проходження оптимального строку перебування на посаді, не отримує підвищення або горизонтального переміщення на одному рівні посадової ієрархії, то ефективність його професійної діяльності знижується, що може призвести до звільнення такого працівника.

У межах згаданого вище соціологічного дослідження, наведеного у звіті Національного агентства з питань запобігання корупції “Вплив економічних чинників на протидію корупції” [3], було проаналізовано, як стаж корелює із значущими для працівника стимулами державної служби. Стимули най-

молодших спеціалістів із стажем роботи до 1 року пояснюють причини приходу на державну службу взагалі: гарні умови праці (33,3 %), престижність роботи в державній службі (33,3 %), пенсійне забезпечення (26,7 %). Водночас 26,7 % молодих державних службовців вважають своє працевлаштування випадковим, мотивуючи його тим, що “важко було знайти роботу відповідно до кваліфікації” (26,7 %). Слід зазначити, що з роками служби не зменшується, а лише зростає привабливість таких чинників як гарні умови праці, стабільність і впевненість у майбутньому, гарний колектив та пенсійне забезпечення. Важливо, що у працівників із стажем роботи від 1 до 3 років відмічається певний кризовий період, який проявляється у бажанні змінити сферу діяльності. Так, наприклад, чиновники із стажем роботи в міністерстві чи відомстві до трьох років стверджували, що для них не важлива стабільність свого положення в державній службі, тому вони частіше виражали свою готовність працювати в майбутньому у науці, журналістиці, бізнесі. Кількість таких працівників складає, за даними опитування, біля 16,5 %. Після чотирьох років служби вона поступово зменшується, і у працівників з’являється новий стимул – “звичка працювати в державній службі, небажання щось міняти”, який суттєво зростає із стажем (від 2,9 % у тих, хто працює 4–7 років до 16,9 % у тих, чий стаж перевищує 10 років). Підтвердженням того, що категорія державних управлінців, які мають стаж державної служби до одного року, надає більше значущості такому фактору, як наявність нематеріальних стимулів, є дослідження науковця В. Дзюндзюка. Аналізуючи статистичні дані Національного агентства з питань запобігання корупції, варто наголосити на існуванні проблеми плінності кадрів, яку можливо врегулювати внесенням змін на самому початковому етапі – на законодавчому.

Мотивація персоналу є першоджерелом зацікавленості посадових осіб на публічній службі. У Німеччині для стимулювання талановитих фахівців застосовується система “двох напрямів в кар’єрі”: або посадовий ріст, або робота на тій же позиції з поступовим збільшенням оплати праці. Також для різноманітності трудової діяльності в Німеччині можна поєднувати роботу в державному органі та політичну діяльність. Більш того, в Німеччині державному службовцю гарантовано довічне місце роботи на державній службі, така ж ситуація спостерігається і в Туреччині. Відмінною рисою німецької державної служби є дуже великі випробувальні терміни заміщення посад, що дозволяє залучати висококваліфіковані і зацікавлені в роботі кадри. У Швейцарії, Білорусії, Азербайджані, Вірменії, Туреччині та багатьох країнах Євросоюзу одним із методів мотивації є програма обміну досвідом з інституціями державної служби. Яскравим прикладом є система мотивації персоналу в Японії, яка враховує життєві пікові ситуації, які можуть виникати періодично кожні 5–6 років у житті працівників. Наприклад, після закінчення університету в 22 роки японець влаштується на роботу і отримує мінімальну заробітну плату, яка визначена законодавством. Через 6–7 років японець одружується, і його зарібок автоматично збільшується на 5–7 %. Наступний життєвий пік зумовлений появою дитини, у зв’язку з чим влада рекомендує всім роботодавцям додатково збільшувати заробітну плату ще на певний відсоток. Така особливість відображає турботу влади та роботодавців про добробут кожного працівника. Що стосується України, то в умовах обмежених бюджетних ресурсів керівники структурних підрозділів дедалі частіше вдаються до хитрощів, тримаючи вакантні посади для того, щоб збільшити обсяг ресурсів (або так званий фонд економії оплати праці) для стимулюючих виплат своїм підлеглим.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підбиваючи підсумки аналізу сучасних тенденцій розвитку системи управління персоналом, можна дійти висновку, що саме людські ресурси є формулою успіху реформування публічної служби. Кожна складова системи управління персоналом, зокрема: рекрутинг, оцінка, навчання, кадровий облік, заробітна плата та мотивація повинні постійно змінюватися, витісняючи стереотипи. На сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення публічних органів влади у сфері управління людськими ресурсами не відповідає потребам держави, її європейському вибору, європейським стандартам належного управління державою, а також сучасному рівню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

З метою збільшення ефективності реформування публічної служби є доцільним концептуально змінити роль і підхід до функціонування служб управління персоналом. Для цього вкрай потрібною є ефективна комунікація, якісна методологія, фінансове забезпечення, консультативна підтримка, цілий спектр сучасних інструментів управління персоналом для запровадження відповідних змін.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр навчальної літератури, 2011.
2. Воронкова В. Менеджмент у державних організаціях. Київ : ВД “Професіонал”, 2004.
3. Вплив економічних чинників на протидію корупції / Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: https://old.nazk.gov.ua/sites/default/files/docs/nazk_files/doslidzhennya/14.pdf (дата звернення: 16.09.2019).
4. В Україні запроцую освітня програма з управління молодіжною політикою / Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2416293-v-ukraini-zapracue-osvitna-programa-z-upravlinna-molodiznou-politikou.html> (дата звернення: 16.09.2019).
5. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5.
6. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. [та ін.]. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2010.
8. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013.
9. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення: 16.09.2019).
10. Яшина Ю. В. Етапи професійного становлення державних службовців. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 4 (31). С. 413–419.

References

1. Balabanova, L.V., Sardak, O.V. (2011). *Upravlinnja personalom*. Kyiv: Centr navchalnoji literatury [in Ukrainian].
2. Voronkova, V. (2004). *Menedzhment u derzhavnykh orghanizacijakh*. Kyiv: VD “Profesional” [in Ukrainian].
3. Vplyv ekonomichnykh chynnykiv na protydiju korupciji. URL: https://old.nazk.gov.ua/sites/default/files/docs/nazk_files/doslidzhennya/14.pdf [in Ukrainian].
4. V Ukrajinі zapracuje osvitnja proghrama z upravlinnja molodizhnoju politykoju. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2416293-v-ukraini-zapracue-osvitna-programa-z-upravlinna-molodiznou-politikou.html> [in Ukrainian].
5. Ghryghorjev, L. (2015). *Upravlinnja personalom i rehuljarnyj menedzhment*. *Robota sjoghodni – Work today*, 5 [in Ukrainian].
6. Danjuk, V.M., Petjukh, V.M., Symbaljuk, S.O. et al. (2006). *Menedzhment personalu*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

7. Kybanov, A.Ja. (2010). *Upravlenye personalom orghanyzatsyy*. Moscow: YNFRA-M [in Russian].
8. Nykyforenko, V.G. (2013). *Upravlinnja personalom*. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
9. Tendenciji u sferi upravlinnja personalom – 2018. Mizhnarodne doslidzhennja Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> [in Ukrainian].
10. Jashyna, Ju.V. (2010). Etapy profesijnogho stanovlennja derzhavnykh sluzhbovciv. *Teorija ta praktyka derzhavnoho upravlinnja – Public administration theory and practice, issue 4 (31), 413–419* [in Ukrainian].

Fesenko V. O., *Applicant in Public Administration of Personnel Management and Labour*
Economic Department, KRI NAPA, Kharkiv
ORCID 0000-0003-4555-3381

MODERN WORLD TRENDS OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT IN PUBLIC AUTHORITIES

The article deals with the current trends in the development of the personnel management system, as one of the main components of the functioning of public authorities in Ukraine. It is shown that further reform, which is happening in Ukraine, requires the introduction and active use in the field of labor relations of public service bodies of new approaches to the development of the personnel management system. The concept of “personnel management system” is characterized and analyzed. The Concept of introduction of the information system of human resources management in state bodies (HRMIS) approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01.12.2017 № 844-p was studied. The review of the structural elements of the personnel management system of public authorities and local self-government, such as: recruiting, evaluation, training, personnel records and motivation. When assessing the state of modern legislation of the public service, it can be noted a significant advantage of the processes of regulation of the public service, in contrast to the local authorities. This phenomenon is related to the draft Law on Amendments to the Law of Ukraine “On Service in Local Self-Government Bodies” vetted by the President of Ukraine. An important aspect of working with the staff is the formation of the innovative potential of the institution and facilitating the implementation of innovative changes. Increasingly, public authorities tend to work with young people, introducing various projects, grants, programs. But, unfortunately, after graduating from specialized higher education institutions, young people are not sure about getting their first job in the public sector, unlike in European countries. Information support of public authorities, as one of the prerequisites for innovative changes, is not at a satisfactory level for personnel accounting. In the context of reforming the public service, there is a tendency to use the principle of declarations in the activities of personnel management services of public authorities. Especially this inclination can be traced in the process of recruiting, evaluating personnel and their motivation. It was emphasized that only when the components of the personnel management system will constantly change, displacing stereotypes, the transformation of the public service is possible.

Key words: personnel management system, public service, HRMIS Concept, recruiting, evaluation, training, motivation of public employees.

Надійшла до редколегії 30.08.2019 р.