

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра: публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:
**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ»**

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчанням
Івашко Андрій Володимирович

Керівник: Пила Василь
Іванович, доктор економічних,
професор
Рецензент:

Хмельницький – 2022 рік

Анотація. У роботі визначено суть антикризового управління персоналом в діяльності державного органу; проведена оцінка діючої практики антикризового управління персоналом у Головному управлінні статистики у Хмельницькій області; запропоновано шляхи удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом в умовах прояву кризових ситуацій.

Ключові слова: антикризове управління, кризові ситуації, служба управління персоналом, персонал державного органу влади, управління персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ.....	10
1.1. Суть антикризового управління персоналом в діяльності державного органу.....	10
1.2. Типові реакції персоналу на прояви кризових ситуацій в державній установі.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ СТАТИСТИКИ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	41
2.1. Організаційно-функціональний аналіз роботи персоналу управління Головного управління статистики у Хмельницькій області та роль служби управління персоналом.....	41
2.2. Оцінка поведінки персоналу державного органу влади в кризових ситуаціях.....	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ.....	75
3.1. Удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом в умовах прояву кризових ситуацій.....	75
3.2. Удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом.....	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

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

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

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

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

Для досягнення поставленої мети у роботі було визначено наступні завдання:

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

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

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та організаційні підходи до реалізації антикризового управління персоналом у Головному управлінні статистики у Хмельницькій області.

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

Інформаційною базою роботи стали нормативні акти з питань антикризового управління персоналом, наукова та монографічна література з проблем антикризового управління персоналом, практичні матеріали Головного управління статистики у Хмельницькій області.

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

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

1.1. Суть антикризового управління персоналом в діяльності державного органу

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

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

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

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

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

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

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

Особлива увага кадрових служб має бути зосереджена на удосконаленні правової культури працівників із акцентом на її функціональність і зміст, яка

віддзеркалює певний рівень підсвідомості державних службовців та законності їх дій. Без сучасної адміністративної культури державних службовців, орієнтованої на надання послуг, на «клієнта», авторитетну державну службу побудувати не можливо.

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

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

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

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти нею виражається в прагненні знизити частку некерованих процесів. В багатьох випадках саме людська природа кризи в державній установі є

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

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

Криза персоналу є складовою кризи управління. Основними її ознаками є: почастищення конфліктів; збільшення обсягу роботи при зменшенні кількості працюючих; посилення плинності кадрів; постійні порушення трудової та

виконавської дисципліни; зниження результативності праці; ігнорування вказівок керівництва; прихований саботаж, невдоволення та образи.

Причинами цього є:

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

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

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

- зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до проходження кризового періоду;
- проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);

- реструктуризація наявного кадрового потенціалу органу влади: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників;

- збереження ядра кадрового потенціалу установи, тобто працівників, які мають найвищу цінність для установи, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом установи;

- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників органу влади, що вивільняються (звільнюються);

- вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації);

- проведення кадрового маркетингу;

- пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми органу влади;

- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму органу влади;

- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу органу влади;

- мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми органу влади, подолання опору нововведенням та змінам, передбаченим антикризовою програмою;

- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Як видно з наведеного переліку, антикризове управління персоналом спрямовано на розв'язання переважно традиційних завдань управління персоналом (визначення потреби в персоналі; залучення, відбір та вивільнення персоналу; оцінка персоналу; ротація та навчання персоналу; мотивація та стимулювання праці тощо). Однак реалізація цих завдань, як зазначають науковці Мітін О., Овчинников А., Токарева Ю., Федорова О., відбувається в особливих

умовах діяльності державного органу влади – обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згорання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження – це і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінської інструментарію [46, с. 54].

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розміщення та розподіл, оцінку, мотивацію, розвиток та ін.), але й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб працівників, врахування їх індивідуальних особливостей та ін.

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

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

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

Як свідчать дослідження фахівців [73, с. 327] наслідки кризи персоналу не можуть бути охарактеризовані однозначно: вони здатні створювати (або руйнувати) нові управлінські зв'язки, змінювати стиль внутрішнього

співробітництва або збільшити протидію перетворенням, засвоїти нові норми та цінності, взірці поведінки (елементи культури управління), щоб привести орган влади до відродження або до остаточної ліквідації кризи. Все залежить від того, чи зможе керівництво органу влади своєчасно виявити причини можливої кризи персоналу, проаналізувати свої можливості та включити механізм зменшення негативного впливу від цієї кризи. Кризи мають свої особливості та проявляються по-різному, а їх наслідки можуть бути самими несподіваними, підтверджують чисельні спостереження в органах влади.

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

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

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

Перехідну кризу можна віднести до кризи розвитку органу влади, яка проявляється тоді, коли керівництво починає «наводити порядок»: вибудовується

чітка взаємодія влади та підлеглих, вводяться регламентуючі положення про управління та підрозділи, розробляються посадові інструкції, описуються функції, обов'язки та права працівників. Прихильники неформальних відносин звільняються з органу влади з різних причин, а саме, їх не влаштовує статус, який вони отримали згідно нового штатного розпису, образи, не бажання підпорядковуватися тощо. В будь-якому випадку загострення взаємовідносин, кадрові перестановки та звільнення можуть супроводжувати перехідну кризу [23, с. 47].

Криза стабільності може бути кризою застою. Орган влади працює достатньо успішно, тривалий час він міцно займає свою нішу. Однак нововведення відсутні, персонал працюють без ентузіазму, не маючи високих результатів у роботі, трапляються випадки порушення трудової дисципліни, частішають запізнення на роботу. Якщо в орган влади попадає «новачок», орієнтований на високі результати та кар'єру, то він або швидко «заспокоюється» й стає «як всі», або звільняється з причини відсутності перспектив. Орган влади не розвивається його діяльності не змінюються.

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

Аналізуючи результати таких досліджень, можна зробити висновки, що досить часто звільнення можуть відбуватися не через порушення умов праці, а з вини пліток про можливу ліквідацію (реорганізацію) органу влади. Здебільшого, метою таких досліджень є виявлення причин кадрової кризи органу влади, оскільки у вміло розроблених питальниках є багато інформативних аспектів, що стосуються умов праці, внутрішніх взаємовідносин, систем мотивації та заохочення, меж відповідальності, характеру рішень, що приймаються, рівні та

форми інформаційних потоків. Щодо внутрішніх інтерв'ю, дуже важливо правильно встановити вибірку опитуваних, вміло аргументувати потрібність цих заходів та неупереджено провести сплановане дослідження, з подальшим зворотнім зв'язком.

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

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

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

Основними симптомами кризи персоналу в державній установі вважаються:

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

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

Таблиця.1.1

Особливості поведінки працівників установи різних вікових груп [14]

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

	– наявність широких ділових та дружніх зв'язків	
--	---	--

Серед причин кризи персоналу можуть бути:

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

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

В умовах кризи виникає безліч ситуацій, які викликають стресовий стан у працівників. При цьому, чим більш значною є роль працівника в державній

установі, тим вище ризик виникнення кризової ситуації. Тому, в системі антикризового управління персоналом повинна бути створена підсистема управління стресом. Існують певні фактори, що впливають на виникнення стресу особистості в організації. Стрес визначається як стан чи процес підвищення нервової напруги через наявність напружених ситуацій. Стрес включає три основні частини: паніку, осмислену діяльність та розробку висновків чи дій.

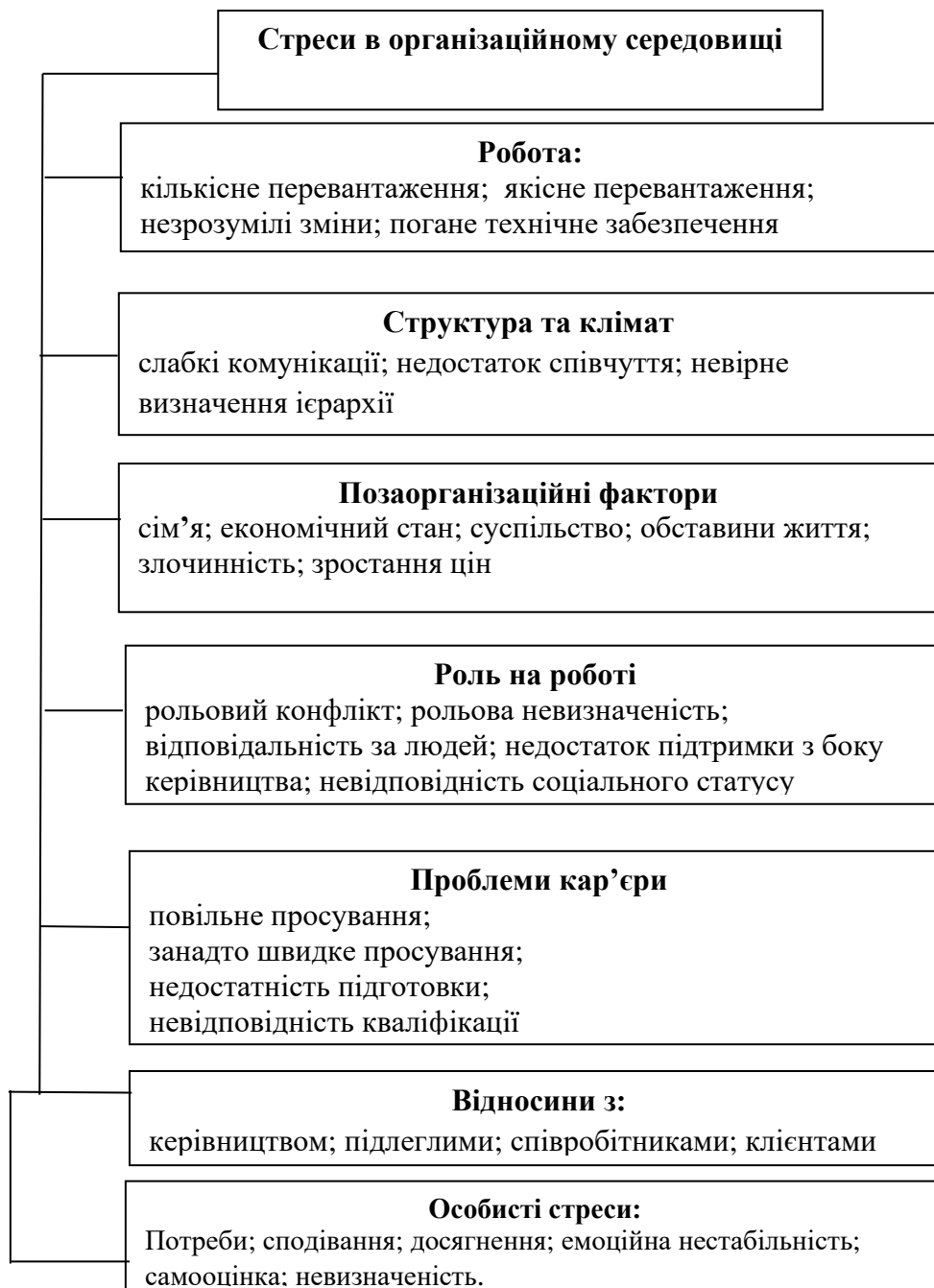


Рис. 1.1 – Фактори, які впливають на виникнення стресу особистості в організації [17, с. 416]

Людині необхідно відчувати певний стрес для виконання будь-якого завдання, але важливо усвідомлювати свій оптимальний рівень навантаження для того, щоб працювати продуктивно, а тому потрібно володіти методиками управління стресом. Як недостатнє навантаження, так і перенавантаження в роботі можуть однаково дестабілізувати дії працівників державного органу [17, с. 402].

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

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

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

- недостатнє навантаження співробітника, при якому йому не надається можливість продемонструвати свою кваліфікацію в повному обсязі;
- недостатньо чітко розуміння працівником своєї ролі та місця у діяльності державного органу, колективі (така ситуація викликана відсутністю чітко

встановлених прав та обов'язків спеціаліста, неясністю завдань, відсутністю перспектив росту);

– необхідність одночасно виконувати різні завдання, що не пов'язані між собою та однаково термінові;

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

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

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

Керівникам державних органів влади будь-якого рівня необхідно пам'ятати, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить не тільки від професійних здібностей, системи мотивації, але й від емоційних станів працівників. У цілому емоційний стан людини залежить від характеру та інтенсивності актуальної потреби, з одного боку, та оцінки можливостей її задоволення – з іншого. Незадоволені потреби супроводжуються негативними емоціями. Серед емоційних станів (настрій, емоції, афекти, стреси) особливий

вплив на діяльність працівника справляє стрес. Стрес характеризується як надмірне психологічне й фізіологічне напруження, викликане несприятливим впливом певного фактора. Стан працівника під час стресу характеризується дезорганізацією поведінки й мови. В одних випадках стрес виявляється в неупорядкованій активності, в інших – у пасивності, бездіяльності. Разом з тим незначний стрес може сприяти мобілізації сил, активізації діяльності, особливо під час виконання простої роботи.

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

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

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

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

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

– перевантаження або недовантаження працівника в процесі праці, які викликають стурбованість, роздратування, фрустрацію тощо;

- конфлікт ролей, коли до працівника ставляться суперечливі вимоги;
- невизначеність обов'язків, функцій працівника;
- нецікава, беззмістовна робота;
- несприятливі санітарно-гігієнічні умови праці.

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

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

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

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

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

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

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

Прийнято вважати, що більшість зовнішніх факторів найчастіше носять об'єктивний характер, що не залежить від досліджуваної організації, а внутрішні фактори, як правило, піддаються компетентному управлінню. Однак негативний вплив деяких зовнішніх факторів можна якщо не цілком усунути, то, принаймні, зменшити. Частина внутрішніх перемінних факторів, в свою чергу, можуть не цілком контролюватися керівництвом. При вивченні кадрових процесів в органі влади, який знаходиться в умовах кризи, на сьогоднішній день важливо визначити «проблемні зони» і шляхи їх подолання. При проведенні діагностики та розробці

антикризових заходів необхідно враховувати, що людські ресурси найбільш повільно піддаються інноваційним змінам. Тому план діагностики обов'язково має обговорюватися на загальній нараді з метою формування у працівників позитивного відношення до подальших дій, які спрямовані на вдосконалення схеми управління та організаційно-мотиваційного клімату, а не на ліквідацію кризових процесів

Криза персоналу є складовою кризи управління. Основними її «симптомами» можуть бути: почастищення конфліктів; збільшення обсягу роботи при зменшенні кількості працюючих; посилення плинності кадрів; постійні порушення трудової та виконавської дисципліни; зниження результативності праці; ігнорування вказівок керівництва; прихований саботаж, невдоволення та образи. Причинами таких ознак є: 1) відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт, 2) велика чисельність персоналу, невідповідність його потребам організації, 3) відсутність мотивації персоналу, 4) відсутність ініціативних працівників, тих, хто працює «за ідею», 5) напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою демотивуючих факторів в установі і високим числом конфліктних ситуацій.

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

Антикризове управління персоналом є сукупністю цілеспрямованих дій керівництва установи, направлених на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризової установи. Антикризове управління персоналом спрямовується на вирішення таких управлінських завдань: 1) зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до проходження кризового періоду, 2) проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового

потенціалу), 3) реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників установи, 4) збереження ядра кадрового потенціалу установи, тобто працівників, які мають найвищу цінність для установи, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом установи, 5) забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників органу влади, що вивільнюються (звільнюються), 6) вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації), 7) проведення кадрового маркетингу, 8) пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми органу влади, 9) формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму органу влади, 10) організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу органу влади, 11) мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми установи, переборення опору нововведенням та змінам, передбаченим антикризовою програмою, 12) удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

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

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

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ СТАТИСТИКИ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-функціональний аналіз роботи персоналу Головного управління статистики у Хмельницькій області та роль служби управління персоналом

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

Головне управління статистики у Хмельницькій області є територіальним органом Державної служби статистики України, що в межах наданих повноважень здійснює реалізацію державної політики у сфері статистики.

Головне управління статистики, що підпорядковане Держстату, є юридичною особою публічного права і складовою частиною єдиної системи органів державної статистики. У своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України й актами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, наказами й дорученнями Голови Держстату а також своїм Положенням [55]

Основним завданням Головного управління статистики є участь у реалізації державної політики у сфері статистики в регіоні.

Головне управління статистики відповідно до покладених на нього завдань:

- надає відповідно до своєї компетенції пропозиції Держстату щодо формування державної політики у сфері статистики та забезпечує її реалізацію в регіоні;

- бере участь у розробленні плану державних статистичних спостережень;

- забезпечує реалізацію довгострокових програм розвитку державної статистики та щорічних планів державних статистичних спостережень у регіоні;

- узагальнює практику застосування в регіоні законодавства, що регулює відносини у сфері статистики, готує та вносить Держстату пропозиції щодо його вдосконалення;

- здійснює збирання та опрацювання статистичної інформації щодо масових економічних, соціальних, демографічних, екологічних явищ і процесів, які відбуваються в регіоні;

- забезпечує повноту охоплення респондентів державних статистичних спостережень;

- забезпечує формування інформаційної бази для прогнозування й аналізу тенденцій і закономірностей соціально-економічного розвитку регіону;

- забезпечує відповідність статистичної інформації критеріям якості;

- організовує і проводить статистичні спостереження за соціально-економічними та демографічними процесами, екологічною ситуацією в регіоні шляхом збирання форм державної статистичної звітності та проведення спеціально організованих статистичних спостережень (переписів, одноразових обліків, опитувань, вибіркового обстеження, у тому числі населення (домогосподарств) тощо);

- бере участь у розробленні, вдосконаленні, впровадженні та поширенні науково обґрунтованої статистичної методології відповідно до плану державних статистичних спостережень;

– забезпечує ведення та використання даних Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України і реєстрів респондентів статистичних спостережень у регіоні. Надає користувачам інформацію з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України;

– забезпечує респондентів звітно-статистичною документацією (крім державних класифікаторів техніко-економічної та соціальної інформації) відповідно до плану державних статистичних спостережень.

– бере участь у здійсненні моніторингу звітного навантаження на респондентів;

– залучає для використання у статистичних цілях адміністративні дані та іншу необхідну інформацію й забезпечує взаємодію інформаційної системи Головного управління статистики з інформаційними системами місцевих органів державної влади й органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб шляхом взаємного обміну інформацією;

– надає місцевим державним органам та органам місцевого самоврядування статистичну інформацію в обсягах, за формами і в строки, визначені планом державних статистичних спостережень;

– бере участь у вивченні потреб користувачів у статистичній інформації;

– забезпечує рівний доступ користувачів до статистичної інформації та методології її складання;

– забезпечує відповідно до законодавства збереження та захист статистичної інформації, дотримання її конфіденційності;

– здійснює за погодженням з Держстатом прикладні розробки у сфері статистики;

– забезпечує реалізацію єдиних технологічних підходів до збирання, опрацювання та передачі статистичної інформації на базі єдиної методології та сучасних інформаційних технологій;

- забезпечує функціонування інтегрованої інформаційно-аналітичної системи органів державної статистики на регіональному рівні;
- забезпечує функціонування системи управління якістю в Головному управлінні статистики;
- бере участь у міжнародному співробітництві з питань, що належать до його компетенції;
- здійснює міжрегіональні статистичні зіставлення;
- виконує відповідно до законодавства функції з управління об'єктами державної власності, що належать йому на правах оперативного управління;
- забезпечує здійснення соціального діалогу в питаннях реалізації державної політики у сфері трудових відносин, оплати праці, охорони праці та соціального захисту;
- проводить статистичні спостереження на замовлення, надає послуги та статистичну інформацію користувачам на платній основі;
- виконує, відповідно до законодавства інші функції, необхідні для вирішення покладених на нього завдань [55].

Основними завданнями управління є:

- забезпечує здійснення заходів щодо запобігання корупції та контроль за їх виконанням у структурних підрозділах Головного управління статистики;
- здійснює в установленому порядку добір і розстановку кадрів, організовує підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації працівників Головного управління статистики;
- забезпечує ефективне, результативне й цільове використання бюджетних коштів;
- організовує планово-фінансову роботу в Головному управлінні статистики, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та ведення бухгалтерського обліку;

- організовує розгляд звернень громадян з питань, що належать до компетенції Головного управління статистики, виявляє й усуває причини, що призводять до подання громадянами скарг;

- забезпечує в межах повноважень доступ до публічної інформації, розпорядником якої є Головне управління статистики, у встановленому законодавством порядку;

- забезпечує у межах своїх повноважень реалізацію державної політики стосовно захисту інформації з обмеженим доступом;

- забезпечує у межах своїх повноважень виконання завдань з мобілізаційної підготовки, цивільного захисту та пожежної безпеки;

- організовує ведення діловодства та роботу з укомплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів у порядку, встановленому чинним законодавством [55].

Головне управління статистики у Хмельницькій області займається проведенням комплексу заходів з удосконалення методології, побудови і забезпечення функціонування розвинутої інформаційно-статистичної системи, яка б адекватно оцінювала процеси і явища, що відбуваються в Хмельницькій області, відповідала б європейським та міжнародним стандартам та була повністю адаптована до потреб користувачів всіх рівнів.

Пріоритетним завданням у діяльності Головного управління статистики у Хмельницькій області є отримання, обробка та оприлюднення всебічної та об'єктивної статистичної інформації щодо ситуації в регіоні.

Мета офіційної статистики полягає в тому, щоб виробляти та поширювати якісні статистичні дані, здатні надійно відображати економічні і соціальні явища, що відбуваються в країні та світі [16].

Аналізуючи організаційну діяльність Головного управління статистики у Хмельницькій області зазначимо, що побудова цього органу влади, як і будь-

якого іншого державного органу, здійснюється шляхом організаційного проектування, спрямованого на виконання місії та реалізацію цілей організації.

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

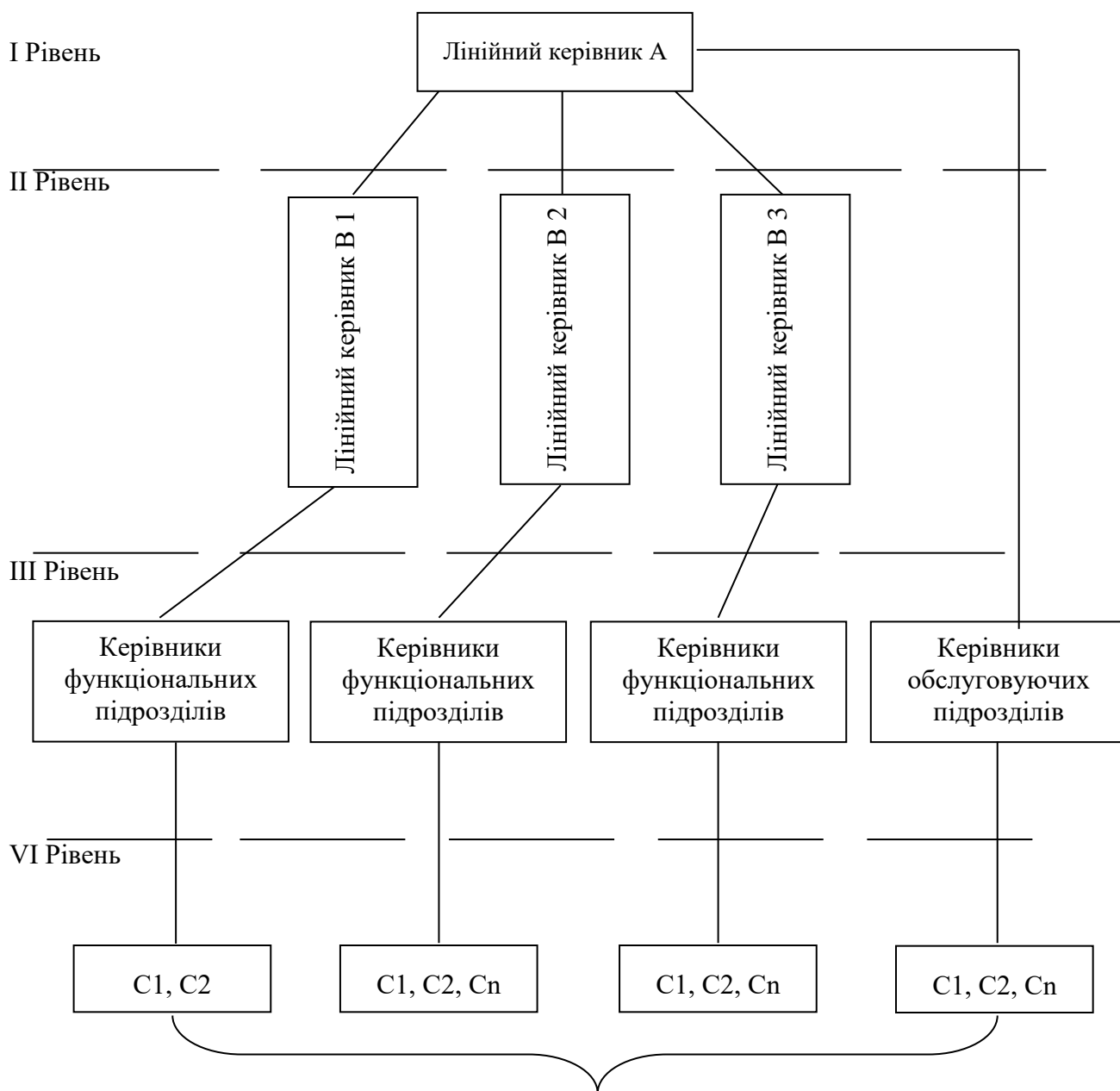
На сьогодні серед фахівців немає єдиної думки стосовно видів зв'язків між елементами структури органу державної влади. Проте у більшості випадків вирізняють вертикальні та горизонтальні зв'язки.

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

В залежності від типу зв'язків між елементами, в Головному управлінні статистики у Хмельницькій області створена лінійно-функціональна структура, яка забезпечує новий поділ праці. Лінійні ланки управління покликані приймати рішення та розпоряджатися, а функціональні – консультувати, інформувати, планувати, тобто збирати інформацію, що може допомогти лінійному керівникові при прийнятті рішень. При цьому зв'язки «керівник – підлеглий» будуються за ієрархічною лінією так, щоб кожен працівник був підзвітний тільки одній особі. Керівники функціональних підрозділів здійснюють методичне керівництво реалізацією функцій управління та впливають на підрозділи за формальної

відсутності розпорядницьких прав. Відділи готують кваліфіковані управлінські рішення, але затверджує та передає їх на нижчі рівні лінійний керівник.

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



Виконавці

Рис. 2.1. – Ланки та рівні управління
(розроблено автором на основі штатного розпису управління)

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

Процес формування організаційної структури передбачає формування цілей і завдань створених відділів, визначення кількісного і якісного складу працівників, розробку документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління. Побудова структури Головного управління статистики у Хмельницькій області базується на таких чинниках, як спеціалізований поділ праці і сфера контролю (рис. 2.1).

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

I рівень (вищий рівень) – це керівник, тобто начальник Головного управління статистики, який формує загальну політику установи, визначає стратегічні довгострокові цілі і основні напрямки діяльності. З огляду на це, даний рівень є стратегічним рівнем управління;

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

III рівень (низовий рівень) – це функціональні керівники підрозділів (управлінь, відділів та секторів Головного управління статистики), які здійснюють

контроль за виконанням завдань працівниками підлеглих їм підрозділів і забезпечують інформацією керівників вищих ланок.

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

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

Процес створення структури управління організацією чи установою відображає такий вид управлінської діяльності, як організація взаємодії, яка розглядається в двох аспектах: поділ організацій на підрозділи відповідно до цілей і стратегії; встановлення взаємин повноважень, які зв'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань [38].

На прикладі Головного управління статистики у Хмельницькій області можна проаналізувати поділ державного органу влади на підрозділи відповідно до цілей, стратегій та визначених повноважень, які зв'язують між собою відділи та встановлюють між ними комунікативні зв'язки.

На рис. 2.1 видно, що в управлінні використовуються внутрішні комунікаційні зв'язки, які поділяються на вертикальні, горизонтальні та

діагональні. Вертикальний розподіл праці, тобто відокремлення роботи по координації від безпосереднього виконання завдань, дає ієрархію управлінських рівнів і є необхідним для успішної групової роботи. Вертикальний поділ праці необхідний для здійснення контролю за виконанням завдань. Кількість осіб, підлеглих одному керівнику, представляє собою сферу контролю. Сфера контролю – це важливий аспект організаційної структури державного органу. Якщо одному керівнику підпорядковується досить велика кількість людей, можна говорити про багаторівневу структуру. В цілому великі організації з плоскою структурою мають менше рівнів управління, ніж організації такого ж розміру з багаторівневою структурою.

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

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

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

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

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

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

Однак, функція мотивації в Головному управлінні статистики у Хмельницькій області потребує активізації, оскільки дієвість мотиваційних чинників є недостатньою для забезпечення належних умов праці і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників та їх саморозвитку, а примітивність матеріального та морального стимулювання не сприяє ефективному виконанню завдань працівниками.

Провівши організаційно-функціональний аналіз праці та роботи персоналу управління, можна з впевненістю сказати, що функція мотивації є найважливішим

фактором підвищення ефективності системи управління, в тому числі і в кризових умовах. Вона спрямована на забезпечення сумлінного виконання персоналом їх обов'язків. З цією метою в системі повинні бути створені умови для моральної і матеріальної зацікавленості працівників при виконанні їх обов'язків.

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

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

Відділ управління персоналом Головного управління статистики у Хмельницькій області відповідно до покладених на нього завдань: забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в управлінні і разом з відповідними структурними підрозділами узагальнює практику роботи з кадрами, вносить начальнику управління пропозиції щодо її вдосконалення; разом з іншими структурними підрозділами управління розробляє річні плани роботи з кадрами визначає щорічну та перспективну потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців управління, забезпечує укладання відповідних угод із закладами освіти; здійснює організаційне, методичне та інформаційне забезпечення роботи управління; веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань, аналізує якісний склад державних службовців управління [54].

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

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

На виконання завдань підвищення кваліфікації працівників, кадровою службою забезпечується підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, а також разом з іншими структурними підрозділами Головного управління

статистики організується регулярне навчання працівників; здійснюється планування службової кар'єри та аналіз ефективності роботи персоналу.

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

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

Здійснюючи аналіз діяльності служби управління персоналом слід зазначити, що важливою ділянкою роботи є попередження і протидії корупції серед державних службовців. Об'єктивні фактори її розвитку свідчать, що корупція створює суттєву небезпеку для життєдіяльності суспільства, і на сьогодні масштаби її поширення становлять реальну загрозу як для цілої системи державного управління, так і для окремого державного органу влади.

Ефективним інструментом на шляху запобігання та протидії корупції може стати комплекс механізмів протидії та попередження корупції в органах публічної влади, дія яких має бути спрямована на ліквідацію причин і зменшення прояву

корупціогенних чинників, базуватися на тісній взаємодії держави та інституцій громадянського суспільства і спрямовуватись на руйнацію передумов корупції.

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

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

2.2. Оцінка поведінки персоналу державного органу влади в кризових ситуаціях

Важливою складовою в антикризовому управлінні персоналом в органах влади є організації кадрового забезпечення та управління кар'єрою (управління просуванням по службі) кожного державного службовця. Управління просуванням

по службі сприяє розвитку як організації, так і особистості. Результатом просування по службі є велика довіра працівників інтересам органу влади, підвищення мотивації, продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей працівників.

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

Поняття кар'єри не означає обов'язкове і постійне просування вгору по організаційній ієрархії. Інакше кажучи, кар'єра – індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини. Виділяють два види кар'єри:

1. Професійна (навчання, вибір місця роботи, професійне зростання, підтримка та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію).
2. Внутріорганізаційна (охоплює зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації).

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

Доцільно проводити чітке розмежування між плануванням кар'єри та плануванням робіт, яке стосується поточних обов'язків. Планування кар'єри передбачає проведення заходів для вдосконалення індивідуальної професійної майстерності та виявлення певних здібностей у розрахунок не лише на перспективу, а й на поточний час. Хоча планування кар'єри є обов'язком

керівника і підлеглого, основна відповідальність все ж таки покладається на останнього. План кар'єри можна визначити як план індивідуальної роботи державного службовця, який передбачає досягнення особистої мети у своїй сфері діяльності. Керівник може поцікавитися у працівника, на яку посаду він розраховує і надати йому допомогу у підготовці плану для досягнення мети. Визначення мети, особистих і сімейних потреб є справою самого працівника. Він повинен самостійно визначити першочергові завдання, оскільки досягнення поставленої мети вимагає певних зусиль. Ніщо не дається дарма, і в цьому контексті витрати, пов'язані з невдалою спробою, можуть також розцінюватися як успіх або урок.

Якщо кар'єра працівника безпосередньо пов'язана з органом влади, або державною службою загалом, він стає його невід'ємною часткою, цікавиться його проблемами функціонування, сприяє його розвитку та зростанню, тому що власне професійне зростання державного службовця прямо залежить від успіху організації. Крім того, планування кар'єри зміцнює взаємини між керівником і підлеглими. Планування кар'єри дозволить забезпечити:

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

В Головному управлінні статистики у Хмельницькій області щорічно у січні кадровою службою разом з керівництвом здійснюється аналіз кількісного і якісного складу працівників.

Робота з кадрами в Головному управлінні статистики у Хмельницькій області організується відповідно до річного Плану роботи з персоналом та особистих річних планів, де передбачається:

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

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

Контроль має виконувати такі функції:

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

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

мінімізації їх, одержанні даних про потенційні можливості та вироблення висновку.

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

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

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

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

Мотиваційні функції: оцінка результатів трудової діяльності є важливим засобом мотивації поведінки людей. Визначивши сильних працівників,

адміністрація може належним чином винагородити їх подякою, зарплатою або підвищенням по посаді. Систематичне позитивне підкріплення в поведінці, що асоціюється з високою продуктивністю, повинно вести до аналогічної поведінки у майбутньому.

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

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

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

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

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

Одним із видів контролю якості роботи державних службовців є щорічна оцінка виконання державними службовцями їх посадових обов'язків і завдань

відповідно до Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.

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

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

Підбиваючи підсумки можна констатувати, що основним принципом роботи кадрової служби є принцип підбору і розстановки кадрів та їх особистісними та діловими якостями. Основна мета роботи кадрової служби – створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний колектив.

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

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

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

Оцінка функціональних механізмів кадрового забезпечення Головного управління статистики у Хмельницькій області показала, що основними функціями служби управління персоналом органу влади є: планування, координація, мотивація і контроль. Планування включає систему різноманітних форм і методів роботи, спрямованих на своєчасне і якісне компонування органу влади персоналом, що створює необхідні умови для успішного виконання плану роботи. В головному управлінні статистики у Хмельницькій області на кожен рік розробляється план роботи з персоналом, у якому передбачені організаційні заходи, заходи з формування складу державних службовців, робота щодо підвищення кваліфікації працівників, робота з профілактики проявів корупції в органах державної влади. Координація – здійснення службою управління персоналу разом з начальником управління. Мотивація ґрунтується на визначенні рівня та структури доходів працівників і привілеїв, а ефективність мотиваційної системи залежить від рівня реалізації персоналом своїх знань, здібностей, професійних навичок у межах конкретного органу влади. Контроль є процесом

оцінювання й інформування про наявні відхилення дійсних значень від заданих або їхній збіг. Контроль виконує функції попереджувальні, запобігання недолікам, розкриття недоліків. Одним із видів контролю в державних органах влади є щорічна оцінка виконання державними службовцями їх посадових обов'язків і завдань.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

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

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

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

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

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах та джерел їх задоволення, потреби у підготовці спеціалістів;
- планування і регулювання цілеспрямованого руху і професійного, кваліфікованого росту кадрів, процесів їх вивільнення і перерозподілу;
- організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з обліком потреб організації, навчання керівників передовим методам і формам роботи з кадрами;
- вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників на основі щорічної оцінки, широкого використання психологічних і соціологічних досліджень, розробка рекомендацій з раціонального використання кадрів у відповідності з їх здібностями і кваліфікацією;
- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптації молодих спеціалістів і працівників, розвиток змін трудового колективу, розробка заходів з стабілізації і вдосконалення його соціально-демографічної і професійно-кваліфікаційної структури;
- забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального і морального стимулювання працівників у відповідності з їх трудовою діяльністю, вивчення впливу стимулів на підвищення трудової і соціальної активності персоналу, зміцнення морально-психологічного клімату в колективі та ін. [76].

Характерними рисами служби управління персоналом є:

1. Служба управління персоналом здійснює професійну роботу як і інші структурні підрозділи в органі влади.
2. В рамках служби управління персоналу у великих установах діють численні спеціальні підрозділи.
3. Відділ управління персоналом розвивається паралельно з розвитком соціального законодавства і профспілкових організацій.
4. Відділ управління персоналом більш активно висуває на перший план індивідуальний підхід до людей замість колективного.

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

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

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

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

Неможливо визначити постійний «уніфікований» тип керівника служби управління персоналом, так як його статус залежить як від характеру органу влади, так багато в чому від погляду керівника на місце і значення служби

персоналу. А кількість співробітників служби управління персоналом залежить в першу чергу від загальної кількості працівників в органі влади.

Відділ управління персоналом Головного управління статистики у Хмельницькій області функціонує відповідно до загальних функцій служб державних органів: планування, координації, мотивації, контролю. Діяльність служби управління персоналом Головного управління статистики у Хмельницькій області забезпечує орган влади якісним добром, підготовкою, розстановкою кадрів, залученням на державну службу молодих перспективних фахівців. Функціональна діяльність служби управління персоналом постійно удосконалюється.

Насамперед сьогодні потребує удосконалення планування роботи служби управління персоналом Головного управління статистики у Хмельницькій області. В Головному управлінні статистики у Хмельницькій області складається план роботи з персоналом (річний), у якому передбачені організаційні заходи, заходи з формування складу державних службовців, робота з кадрами щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників, робота з профілактики проявів корупції в органах державної влади. Крім того, планується стажування працівників та проведення занять з підвищення кваліфікації (річний план).

У зв'язку з цим, рекомендуємо службі управління персоналом Головного управління статистики у Хмельницькій області:

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

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

Питання кадрової роботи в Головному управлінні статистики у Хмельницькій області періодично розглядаються на колегіях, нарадах при

начальнику управління, в ході яких вивчається робота служби управління персоналом, координується його діяльність, надається практична допомога по усуненню виявлених недоліків і упущень з боку керівництва.

Відділ управління персоналом не в повному обсязі забезпечений законодавчими та нормативно-правовими актами, новими методичними розробками з питань кадрової роботи, трудового законодавства та державної служби, не завжди обізнаний з передовими методами і формами роботи з кадрами. Необхідно також удосконалити наявне організаційно-методичне та нормативне забезпечення служби управління персоналом Головного управління статистики у Хмельницькій області. Зокрема, потребують перегляду Методичні рекомендації з проведення щорічної оцінки. На наш погляд, ці документи суттєво перевантажені «паперовими» процедурами, у них форма домінує над змістом, тому на оформлення результатів щорічної оцінки витрачається невиправдано багато часу.

Таким чином для удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом Головного управління статистики у Хмельницькій області в умовах прояву кризових ситуацій ми пропонуємо наступні заходи:

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

Удосконалення функції мотивації повинно передбачати:

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

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

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

Отже, для удосконалення функції контролю службі управління персоналом Головного управління статистики у Хмельницькій області необхідно:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Антикризове управління персоналом включає сукупність знань і результати аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів, потенціалу розвитку органу влади. Специфіка методів антикризового управління пов'язана з необхідністю ухвалення

складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсі, великого ступеня невизначеності та ризику. Але без цього жодного кризового стану не подолати. Так засвідчує життєва практика у суспільних інститутах країн світу.

Отже, практика ефективного підходу до антикризового управління засвідчує про необхідність визначення і дотримання межі та підтверджує обов'язковість підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері публічного управління та регулювання криз, покликаних визначити найбільш сприятливе для боротьби з кризовими явищами співвідношення державного регулювання і механізмів самоврядування в політичній, соціально-економічній та фінансово-валютній сферах на правових засадах, власному досвіді та досвіді передових країн світу та країн ЄС.

3.2. Удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом

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

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

У спілкування люди вступають з певного приводу. Цей процес обов'язково має або передбачає певний результат – зміну діяльності або поведінки інших людей. У процес спільної діяльності, крім суб'єктів спілкування, залучені предмети спілкування, які визначають його зміст. Отже, в управлінні персоналом спілкування реалізується як ділове (офіційне, формальне). Разом з тим в органах влади мають місце й неформальні комунікації, що виникають на психологічній основі. Контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їхні думки, почуття, емоції у спілкуванні, є найбільш прийнятними й поширеними. Спілкування як міжособова взаємодія – це сукупність зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності. Компонентами структури спілкування є: зміст, мета, засоби, учасники, тип зв'язку, форма, результат [11].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Розрізняють такі форми соціального зворотного зв'язку:

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

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

Основними причинами опосередкованого зворотного зв'язку є:

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

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

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

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

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

Встановлення контакту привітанням полягає у формуванні доброзичливої атмосфери і позитивного фону спілкування. Попереднє інформування здійснюється для надання співбесідникові необхідної інформації щодо ситуації та проблеми, яка є предметом обговорення. Ціль основного етапу – досягнення мети спілкування. Найбільш доцільним є діалог. Для цього керівник повинен добре володіти вербальним і невербальним способами спілкування; уміти ставити запитання та фіксувати інформацію; аргументувати свої судження; надавати підлеглому можливість зворотного зв'язку; справляти психологічний вплив (переконувати, програмувати). Аргументацію необхідно вести коректно, використовуючи зрозумілу й однозначну за змістом термінологію та враховуючи інтереси і потреби працівника. У процесі критики варто підкреслювати свою повагу до нього та впевненість у його позитивних ділових якостях [81].

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

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

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

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

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

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

Керівництво Головного управління статистики у Хмельницькій області приділяє велику увагу добору та розстановці кадрів. Зокрема, здійснюється цілеспрямована робота із залученням молоді на державну службу, подальшого просування її по службі.

У справі забезпечення кваліфікованими, досвідченими, ініціативними кадрами в Головному управлінні статистики у Хмельницькій області не останню роль відіграє конкурсна система добору кадрів на посади державних службовців.

Найбільш широко застосовуваним методом відбору кадрів в Головному управлінні статистики у Хмельницькій області є співбесіда. Мета співбесіди –

оцінка ділових якостей кандидата на посаду. Щоб досягнути її, необхідно уникати можливих перешкод у бесіді, наприклад, в присутності інших осіб, телефонних розмов, шуму, безпорядку у приміщенні.

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

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

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

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

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

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

Для ефективного проведення співбесіди ми пропонуємо наступні рекомендації:

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

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

3. Не варто оцінювати за першим враженням.

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

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

Професійна адаптація в Головному управлінні статистики у Хмельницькій області починається з того, що враховуючи досвід, знання і характер нового працівника, для нього визначають найбільш придатну форму підготовки, наприклад, направляють на курси або закріплюють наставника. В ході неофіційного спілкування нові працівники дізнаються про неписані правила організації роботи в управлінні, хто має реальну владу, які реальні шанси на просування по службі і ріст винагороди, який рівень продуктивності вважають достатнім колеги по роботі.

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

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

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

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

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

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

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

До психологічних подібний графологічний метод визначення здібностей людини за характером її почерку. Аналіз почерку і манери письма дозволяють, на думку спеціалістів, визначити ступінь інтелігентності, комунікабельності і сили волі кандидата. Графологічний метод в останній час часто застосовується при оцінці кандидатів на зайняття вакантних посад і рекламується у спеціальній

літературі, однак слід врахувати, що для того, щоб успішно оволодіти ним, необхідні три роки навчання і кілька років трудового стажу.

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

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

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

Ми пропонуємо для удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом та добору кадрів в Головному управлінні статистики у Хмельницькій області наступне:

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

2. Запровадити в Головному управлінні статистики у Хмельницькій області для відбору і оцінки кандидатів на вакантні посади метод тестів, причому використовувати різні їх види.

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

4. Більше уваги приділити розвитку інституту наставництва.

5. Ротацію обов'язків працівників в горизонтальній ланці.

Використання зазначених пропозицій в роботі конкурсної комісії в Головному управлінні статистики у Хмельницькій області сприятиме удосконаленню внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом та ефективному доборі кадрів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження щодо організації антикризового управління персоналом державного органу влади на прикладі Головного управління статистики у Хмельницькій області можемо зробити наступні висновки:

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

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

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

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

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

6. З метою удосконалення функціональної діяльності служби управління персоналом Головного управління статистики у Хмельницькій області в умовах прояву кризових ситуацій необхідно посилити увагу до добору кадрів на заміщення вакантних посад, активізувати внутрішні комунікації працівників, посилити роботу щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників управління. Оскільки пошуки більш досконаліх підходів у здійсненні кадрової

роботи є актуальними при вирішенні проблеми забезпечення державного органу кваліфікованими, досвідченими, ініціативними кадрами, що вимагають сучасні потреби державотворення та процеси професіоналізації державного управління.

Професійний розвиток державних службовців полягає у формуванні і постійному збагаченні наочно значимих знань, їх навиків, умінь, особових якостей, необхідних їм для ефективного виконання функцій органу влади та посадових обов'язків.

Основними завданнями, які необхідно реалізувати службою управління персоналом Головного управління статистики у Хмельницькій області в нинішніх соціально-економічних умовах є:

- прогнозування стратегічної потреби Головного управління статистики у державних службовцях та джерела її реалізації;
- створення дієздатного колективу, здатного успішно здійснювати свої функції в будь-яких економічних умовах;
- планування та підтримання високого професійно-кваліфікаційного рівня працівників Головного управління статистики;
- забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до нинішніх соціально-економічних потреб та сучасної стратегії антикризового менеджменту;
- системне навчання начальників відділів Головного управління статистики стратегічним методам та формам роботи з працівниками в різних соціально-економічних умовах;
- проведення навчання щодо вдосконалення професійних, ділових і етичних якостей державних службовців;
- запровадження ефективних форм матеріального і морального стимулювання державних службовців до виконання функціональних повноважень в умовах відповідної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

10. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Фугель Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / упоряд. Ю. В. Стрілецька. К. : НАДУ, 2013. 96 с.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

22. Жуковська А. Удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення державної установи. Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 2006. С. 232–236.

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

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

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

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

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

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

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

30. Круп'як Л. Б. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті модернізації моделі розподілу влади «центр - місцевість». Сьомі регіональні та муніципальні читання: Формування моделі розподілу влади «центр-

місцевість»: теорія і практика»: матеріали Міжнародної науково–практичної конференції (Тернопіль, 9-10 жовтня 2014 р.). Тернопіль, 2014. С.75 – 77.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

54. Положення про відділ управління персоналом Головного управління статистики у Полтавській області.

55. Положення про Головне управління статистики у Полтавській області.

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

57. Про види, розміри і порядок надання компенсації громадянам у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці : Постанова КМУ від 15 червня 1994 р. N 414, Редакція від 15.01.2019 : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/414-94>

58. Про впорядкування умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.12.1999 N 2288, Редакція від 24.09.2016 : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2288-99>

59. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII, Редакція від 13.02.2020: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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