

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.8.2.21>

## ZARZĄDZANIE PERSONELEM ORGANÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ USŁUG PUBLICZNYCH: WDRAŻANIE INNOWACYJNYCH PRAKTYK I METOD

*Tatiana Pletnova*

*aspirantka Katedry Prawa Administracyjnego  
Narodowego Uniwersytetu Prawniczego imienia Jarosława Mądrego  
(Charków, Ukraina)  
ORCID ID: 0000-0002-6762-2299  
tatyana0805@ukr.net*

**Adnotacja.** Artykuł poświęcono badaniu dalszych sposobów reformy służby publicznej Ukrainy z uwzględnieniem celów strategicznych określonych przez Narodową Agencję Ukrainy ds. Służby Publicznej do 2023 roku i zgodnie z europejskimi standardami administracji publicznej, które opierają się na zasadach powszechnego zarządzania jakością. Pomimo faktu, że jedną z takich zasad jest „rozwój i zaangażowanie personelu”, autor podkreśla potrzebę stosowania przez organy służby publicznej Ukrainy innowacyjnych, nowoczesnych i postępowych metod i narzędzi zarządzania personelem w służbie publicznej, biorąc pod uwagę istniejące doświadczenie obcych krajów. Praca zwięźle ujawnia treść najbardziej skutecznych narzędzi i metod zarządzania personelem w służbie publicznej, których zastosowanie przyczyni się do poprawy skuteczności, wydajności i jakości służby publicznej jako całości, a także profesjonalizacji i kompetencji każdego indywidualnego urzędnika. Nowością podejścia wybranego przez autorów jest rozważenie kwestii zarządzania personelem w służbie publicznej jako integralnego elementu systemu zarządzania jakością.

**Słowa kluczowe:** kompleksowe zarządzanie jakością, rekrutacja pracowników, przywództwo, zarządzanie talentami, lean management.

## PERSONNEL MANAGEMENT OF PUBLIC AUTHORITIES IN THE CIVIL SERVICE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM: IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PRACTICES AND METHODS

*Tatiana Pletnova*

*Postgraduate Student at the Department of Administrative Law  
Yaroslav Mudryi National Law University (Kharkiv, Ukraine)  
ORCID ID: 0000-0002-6762-2299  
tatyana0805@ukr.net*

**Abstract.** The article is devoted to the study of further ways to reform the civil service of Ukraine, taking into account the strategic goals set by the National Agency of Ukraine for Civil Service until 2023 and in accordance with European standards of public administration based on comprehensive quality management. Given that one of these principles is “staff development and involvement”, the author emphasizes the need for the civil service of Ukraine to use innovative, modern and progressive methods and tools of personnel management in the civil service, taking into account the existing experience of foreign countries. The paper briefly reveals the content of the most effective tools and methods of personnel management in the civil service, the use of which will improve the efficiency, effectiveness and quality of the civil service as a whole, as well as professionalism and competence of each individual civil servant. The novelty of the approach chosen by the authors is to consider the issue of personnel management in the civil service as an integral part of the quality management system.

**Key words:** total quality management, staff involvement, leadership, talent management, lean management.

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРАКТИК ТА МЕТОДІВ

*Тетяна Плетньова*

*аспірантка кафедри адміністративного права  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(Харків, Україна)  
ORCID ID: 0000-0002-6762-2299  
tatyana0805@ukr.net*

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню подальших шляхів реформування державної служби України з урахуванням визначених Національним агентством України з питань державної служби стратегічних цілей до 2023 року та відповідно до європейських стандартів державного управління, які ґрунтуються на принципах всеохоплюючого управління якістю. Зважаючи на те, що одним із таких принципів є «розвиток і залучення персоналу», автор наголошує на необхідності застосування органами державної служби України інноваційних, сучасних та прогресивних методів та інструментів управління персоналом на державній службі, з урахуванням вже наявного досвіду зарубіжних країн. У роботі стисло розкривається зміст найбільш дієвих інструментів і методів управління персоналом на державній службі, застосування яких сприятиме підвищенню результативності, ефективності та якості державної служби загалом, а також професіоналізації та компетентності кожного окремого державного службовця. Новизна підходу, вибраного автором, полягає в розгляді питання управління персоналом на державній службі як невід’ємної складової частини системи управління якістю.

**Ключові слова:** всеохоплююче управління якістю, залучення персоналу, лідерство, управління талантами, ощадливе управління.

**Вступ.** За даними соціологічного дослідження стану довіри громадян України до інститутів суспільства та політики, проведеного Центром Разумкова у серпні 2021 року, рівень недовіри громадян України до державного апарату (чиновників) дорівнює 76% (серед опитаних: зовсім не довіряють 38,3% респондентів, скоріше не довіряють – 37,4%, скоріше довіряють – 11,8%, повністю довіряють – 3,1%, не змогли визначитися – 9,4%). Такий стан недовіри громадян до державних структур насамперед є наслідком низької якості державного управління в Україні, адже довіру формують як очікування, так і досвід. Очікування є орієнтиром, на основі якого органи державної влади можуть коригувати свою ефективність. Йдеться про очікування споживачів адміністративних послуг, якими і є громадяни. Очікування можуть бути виправдані, а довіра завойована лише за умови неухильного дотримання усіма інституціями державного сектора управління принципів законності, добросовісності та неупередженості, а також демонстрації таких цінностей, як відкритість, результативність та відповідальність.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до Стратегічного плану дій Національного агентства України з питань державної служби на 2021–2023 роки до ключових компонентів політики у сфері державної служби серед інших зараховано управління людськими ресурсами на державній службі та адаптацію державної служби до стандартів ЄС. Своєю чергою останній компонент розглядається як одна зі стратегічних цілей, зазначених у Плані, та передбачає забезпечення впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади.

**Аналіз останніх публікацій.** Питання впровадження системи управління якістю в органах державної влади досліджувалося науковцями Л.В. Прудіус, Н.П. Матюхіною, О.О. Кравченко, М.В. Афанасьєвим, Т.В. Маматовою, Д.В. Кас’яненко, а проблематику застосування сучасних методів та інструментів управління персоналом на державній службі висвітлено у наукових працях М.В. Канавець, С.М. Серьогіна, Є.І. Бородіна, К.В. Комарової та ін.

**Метою** цієї статті є дослідження сучасних інструментів та методів управління персоналом, що мають впроваджуватися в державних органах з урахуванням вимог всеохоплюючого управління якістю на державній службі задля подальшої адаптації державної служби України до стандартів ЄС та відновлення довіри громадян до системи державного управління.

Як зазначає Н.П. Матюхіна, одним із базових понять, що нині визначає успішність діяльності організації, є поняття якості. Воно відображає ефективність всіх сторін її діяльності і насамперед якість управління. Своєю чергою управління якістю розглядається як провідний підхід до управління організацією. Він зорієнтований на забезпечення високої якості всієї роботи організації задля досягнення найбільшого задоволення потреб споживачів (Матюхіна, 2002: 15).

Якість державного управління передбачає існування сильних і динамічних адміністративних структур, що здатні зрозуміти та задовольнити потреби громадян, бізнесу та суспільства загалом, активні і пристосовані до майбутнього, готові відповідати на виклики щодо адаптації до вимог міжнародних стандартів. Забезпечення якості державного управління можливе лише за таких умов: повного переосмислення сфери урядування; перебудови адміністративних процесів та переорієнтування на користувачів, інвестування у спроможність державних службовців та громадянського суспільства; ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій для задоволення потреб «онлайн-суспільства»; покращення ділового клімату за рахунок покращення регулювання та впровадження у сферу державного управління методів та інструментів всеохоплюючого управління якістю (Канавець, 2019: 8).

Концепція всеохоплюючого управління якістю (Total Quality Management – далі в тексті TQM) на сучасному етапі є панівною концепцією управління якістю, яка передбачає, що організація приймає на себе зобов’язання з безперервного вдосконалення своєї діяльності, коли увага менеджменту фокусується на командній праці (на всіх рівнях), підвищенні задоволеності споживачів та зниженні витрат. Згідно з філософією TQM, ефективність управління якістю залежить від трьох головних умов: глибокого розуміння вищим керівництвом підприємства потреби в постійному підвищенні якості; інвестування не в обладнання, а в людей; перетворення або спеціального створення організаційних структур для всеохоплюючого управління якістю (Афанасьєв, 2008: 9).

Всесвітньо відомий вчений у сфері математичної статистики і менеджменту Е. Демінг в основу концепції всеохоплюючого управління якістю поклав тезу «Основа якості продукції – якість праці і якісний менеджмент, тобто така організація колективу людей, коли кожен працівник отримує задоволення від своєї роботи».

Основою формування стандартів управління якістю визначено такі принципи всеохоплюючого управління якістю: орієнтація на споживача; провідна роль керівництва підприємств та організацій у вирішенні питань якості; залучення працівників підприємств та організацій до процесів управління якістю; процесний підхід до управління ресурсами і діяльністю підприємств та організацій; системний підхід до управління діяльністю підприємств та організацій; постійне навчання працівників, впровадження інновацій та вдосконалення виробничих процесів; прийняття рішень з урахуванням конкретних фактів; розвиток партнерських стосунків із постачальниками (Прудіус, 2017: 37).

Дотримання цих принципів у сфері державної служби, зокрема й принципу «залучення персоналу державної служби», є необхідним для подальшої адаптації сфери державного управління до стандартів ЄС, адже компетентний, правомочний та залучений персонал на всіх рівнях державної служби (на центральному, місцевому рівнях, на рівні окремого органу) суттєво важливий для покращення спроможності державної служби створювати цінність. Особливо пріоритетним є створення умов для мотивації державних службовців, їх заохочень та розвитку, що має сприяти залученню державних службовців до постійного поліпшення своєї діяльності, підвищення фахового розвитку, ініціативності та креативності, підвищення задоволеності від отриманих результатів діяльності, посилюючи довіру та співпрацю на державній службі, формуючи корпоративну культуру – спільні цінності, традиції, етику поведінки та доброчесність.

Розвиток персоналу та його залучення до вдосконалення є важливим складником всеохоплюючого управління якістю та передбачає, що повний потенціал працівників вивільнюється через спільний набір цінностей, створення культури довіри та надання їм повноважень. Створюється сприятливий фон для залучення усіх людей до активності та інформаційного обміну, який підтримується можливостями навчання та підвищення кваліфікації. Працівники розглядаються не як пасивні виконавці розпоряджень та інструкцій, а як творча сила, яка активно впливає на роботу організації. Установа (орган) розділяє зі своїми працівниками відповідальність за результати своєї роботи, за якість продукції (послуг). Надання працівникам широких повноважень підкріплюється розгалуженою системою їх навчання та інформування, що не обмежується тільки питанням виконання безпосередніх обов'язків, а включає питання, необхідні для розвитку організації загалом. Система стимулювання персоналу, як морального, так і матеріального, спрямована не тільки на виконання планів, але й на активну участь у процесах удосконалення (Кас'яненко, 2014: 20).

Реалізація цього принципу передбачає здійснення таких дій:

- 1) спілкування з персоналом задля сприяння розумінню важливості його власного внеску;
- 2) сприяння співпраці в органі;
- 3) сприяння відвертому обговоренню та обміну знаннями й досвідом;
- 4) уповноваження персоналу визначати обмежувальні чинники в роботі і без остраху брати на себе ініціативи;
- 5) визнання та винагородження персоналу за його внесок, набуття знань і самовдосконалення;
- 6) надання змоги самооцінювати роботу з погляду реалізації особистих цілей (Прудіус, 2017:41).

Вказані дії повинні мати комплексний та систематичний характер та реалізовуватись у процесі впровадження інноваційних управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення якості державної служби: управління, спрямоване на результат, управління талантами, управління лідерством, «ощадливе управління», а також сучасних методів управління персоналом на державній службі.

**Управління, орієнтоване на результат.** Прийнято вважати, що одним із проявів системи управління якістю є управління, орієнтоване на результат, яке, за визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку, є управлінським циклом, у рамках якого визначаються цільові значення у сфері ефективності та результативності, керівники мають можливості для їх досягнення, здійснюється оцінка та забезпечується звітність про досягнуті результати, а потім ця інформація використовується для прийняття рішень щодо фінансування, функціонування програм, а також прийняття рішень щодо заохочення і притягнення до відповідальності персоналу. Системне управління за результатами, як правило, застосовують у поєднанні з управлінням за цілями (систематичним та організованим підходом, що дає змогу професійним управлінням сфокусувати увагу на досягненні цілей і домогтись при цьому найкращого результату за допомогою доступних ресурсів. Метод базується на чіткій постановці завдання та мотивації персоналу). Завдання управління за цілями полягає у виробленні такого керуючого впливу, за якого об'єкт управління забезпечує досягнення поставлених цілей у прогнозованих умовах навколишнього середовища. Одним з інструментів управління, орієнтованого на результат, що забезпечує найбільшу мотивацію персоналу, як засвідчує досвід впровадження в багатьох зарубіжних країнах, є оплата праці державних службовців за результатами. Якщо в 2004 році цей інструмент використовувався в 67% країн ОЕСР, то вже у 2010 році 80% країн ОЕСР впровадили зазначений механізм у своєму державному управлінні (Канавець та ін., 2019: 16). Наприклад, у 2008 році в державному секторі Словенії була впроваджена нова система оплати праці, яка включає базовий оклад і змінні компоненти – додаткові і преміальні виплати за результатами роботи. Додаткові виплати включають надбавку до посадового окладу за особливі умови служби; доплату за вислугу років, доплату за наставництво, надбавку за понаднормову роботу тощо. Доплати за результатами роботи призначаються за результати поточної роботи (державним службовцям, результати поточної роботи яких перевищують середній рівень, можуть нараховуватися премії в розмірі, що не перевищує двомісячний оклад працівника) або за роботу в умовах підвищеного навантаження (максимум 20% від щомісячного базового окладу), якщо робоче навантаження перевищує очікуваний обсяг роботи в той чи інший конкретний місяць, якщо під час роботи за таких умов в організації може бути забезпечено більш раціональне виконання завдань.

**Управління талантами.** За визначенням М. Армстронга, управління талантами – це застосування інтегрованої сукупності видів діяльності, спрямованих на те, щоб організація приваблювала, утримувала, мотивувала і просувала талановитих співробітників, яких вона потребує зараз і в майбутньому. Мета управління талантами – забезпечити приплив талантів, оскільки вони є основним ресурсом організації. Наявність і розвиток цього ресурсу в системі державної служби України є вимогою сьогодення на шляху до повної цифровізації державного управління. Управління талантами є безперервним процесом, який передбачає проходження один за одним таких етапів: 1) ідентифікація та залучення талантів; 2) розвиток талантів; 3) утримання талантів; 4) оцінка ефективності управління талантами. Для успішної побудови ефективної системи управління талантами в державному органі необхідно враховувати деякі ключові принципи та елементи щодо роботи з перспективними державними службовцями: створення чіткої стратегії залучення персоналу та послідовність в її застосуванні, де розглядається залучення готових фахівців під час відбору або формування лідерських якостей співробітників усередині організації; інтеграція системи управління талантами в корпоративну культуру державного органу, що буде джерелом стабільної конкурентної переваги; залученість у процес управління талантами як фахівців служби управління персоналом, так і керівників усіх рівнів; брендінг державного органу як роботодавця, що передбачає конкурентну перевагу в системі державних органів, заохочення талантів та управління кар'єрою державних службовців, надання їм змоги зробити внесок у загальну роботу (Кашлакова, 2020).

**Управління лідерством.** Всесвітня доповідь ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектора» підкреслює, що здатність органів публічної влади домогтися від своїх працівників результативності в роботі задля інтересів держави залежить від мотивації, порядності та лідерських якостей службовців зазначених установ.

Лідерство як принцип всеохоплюючого управління якістю передбачає, що лише лідерам під силу розвивати культуру організації, забезпечувати єдність та чіткість її цілей, створювати середовище, в якому люди можуть досягати досконалості. Лідерство є необхідною компетентністю будь-якого керівника, який управляє ресурсами та має спрямовувати зусилля організації в напрямі вдосконалення. Основний акцент у діяльності лідерів робиться не на примусі, наказі, контролі, а на переконанні, роз'ясненні, заохоченні (Кас'яненко, 2014: 19). Керівник-лідер зобов'язаний одночасно встановлювати стандарти особистої якості роботи та бути прикладом для підлеглих, і бути активним учасником процесу покращення роботи та якості організації (Шубенкова, 2005: 80).

Міжнародний досвід впровадження управління лідерством на державній службі. Наприклад, «Основні компетенції лідерства на державній службі в Канаді» (Key Leadership Competencies Profile) містять чотири ключові лідерські компетенції, які застосовують централізовано, хоча сформульовані вони для кожного рівня посад, зарахованих до вищого корпусу державних службовців: 1) прагнення досконалого управління (діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами); 2) залучення (людських ресурсів, організацій і партнерів); 3) стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації); 4) цінності та етика (добросесність і повага) (Юзькова, 2021: 79).

**Ощадливе управління.** Згідно з концепцією «Lean» (ощадливе управління), будь-які дії персоналу необхідно розглядати з позиції споживача: створює ця дія цінність для споживача чи ні. Наприклад, обробка заявки споживача створює цінність, а коли заявка споживача лежить у шухляді столу службовця, то цінність не створюється. Цінність під час будь-якого процесу додається шляхом матеріальної або інформаційної трансформації операцій, необхідних для надання послуги споживачеві. Погляд на процес очима споживача дає змогу зрозуміти, на яких стадіях цінність додається, а на яких ні. Завдання полягає в тому, що на операції, які не додають послуги цінності, витрачається якомога менше часу. До витрат, які зменшують цінність послуги, зараховують: 1) очікування (втрати часу, перерви в роботі); 2) зайве транспортування або переміщення; 3) зайва обробка (технічні процеси, що не створюють доданої цінності); 4) дефекти, зокрема витрати часу на їх усунення; 5) нереалізований творчий потенціал співробітників (неповне використання людських розумових та творчих здібностей і досвіду) (Маматова, 2010: 61).

Зусіє сукупності методів управління персоналом, які у перспективі мають застосовуватися службами управління персоналом державних органів на постійній основі, на нашу думку, можна виокремлювати групи: методи добору персоналу (хедхантинг, рекрутинг та скринінг); методи розвитку персоналу (наставництво, баскет-метод, buddying-метод, сторітеллінг, shadowing); методи підвищення ефективності персоналу (забезпечення гнучких умов праці); методи стимулювання і заохочення персоналу (складання «соціальних карток державних службовців»); методи оцінювання персоналу («таємний споживач»). Зміст цих методів наведений нижче.

**Хедхантинг, рекрутинг та скринінг** є дієвими методами пошуку та добору персоналу, які відрізняються спрямованістю на пошук фахівців різної кваліфікації з урахуванням різного за обсягом набору вимог до кандидатів. Так, скринінг – це «поверхневий підбір» фахівців низького рівня, який здійснюється за формальними ознаками: освіта, вік, рід, досвід роботи без урахування вимог до кваліфікації кандидата. Рекрутинг – «поглиблений підбір» фахівців середньої ланки, який враховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Хедхантинг (дослівно «полювання за головами») застосовується для підбору найвищої управлінської ланки з урахуванням особливостей діяльності установи, вимог до кандидатів, робочого середовища, прямих методів пошуку (Прудіус, 2017: 131).

**Наставництво.** Метод передбачає фокусування уваги на здібностях людей і має бути спрямований на надання допомоги в розвитку їхніх трудових навичок. Керівники-наставники мають давати підлеглим поради, забезпечувати їх необхідною інформацією, встановлювати стандарти. Наставництво має сприяти

підвищенню якості та ефективності роботи і використовуватися в ситуаціях, коли підлеглі не володіють необхідними навичками й компетентністю або відчувають брак інформації.

**Баскет-метод** – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

**Buddying-метод** – метод, який полягає в закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» у його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва.

**Сторітеллінг** – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

**Shadowing («стеження»)** – метод надання змоги працівнику, представленому до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тіною» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій (Серьогін, 2019: 118).

Соціальна картка державного службовця – програма немонетарної мотивації співробітника, в межах якої в кожного співробітника формується віртуальний рахунок у соціальному бюджеті підприємства, для нього виділяється певний норматив коштів, величина яких залежить від категорії посади співробітника та його досягнень загалом. Впродовж року співробітник може вибирати найбільш актуальні для нього пільги з урахуванням заздалегідь встановленої диференціації їх вартості (Прудіус, 2017: 132).

**Таємний споживач** – метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа як замовник послуги. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, а також виявити компетентність персоналу.

Серед інноваційних та дієвих практик управління персоналом, що були впроваджені в державному управлінні багатьох європейських країн, можна зазначити й **забезпечення гнучких умов праці чиновників**. Прогрес інформаційно-комунікаційних технологій відкрив нові і гнучкі можливості щодо того, де, коли і як здійснюється робота. Починаючи з 1970-х років, нестандартні умови роботи, такі як робота на умовах неповного робочого часу та контракт, а також тимчасова зайнятість, дозволили працівникам відчувати гнучкість у своїх трудових відносинах. Нині гнучкі умови роботи, такі як тривалість часу (наприклад, робочий час, заснований на довірі) та розташування місця роботи (наприклад, домашній офіс), отримали позитивні відгуки як рішення для забезпечення добробуту працівників та оцінюються ними як характеристики привабливих потенційних роботодавців і тому відіграють вирішальну роль у брендінгу роботодавців та «війні за таланти».

До успішних прикладів можна зарахувати проєкт «Розумна робота» («Lavogo Agile»), який був представлений в Італії відповідно до Закону № 124 від 2015 року та імplementований Директивою Міністра державного управління від 2017 року. Проєкт спирається на ідею, що більш гнучкі умови роботи можуть сприяти підвищенню управлінської та організаційної ефективності, а також балансу між робочим та особистим життям. До 10% персоналу Президії, включаючи керівників, можуть скористатися інноваційними з позиції простору та часу способами організації праці, без жодних звинувачень в непрофесіоналізмі чи перешкоджань у просуванні по службі. Співробітник обирається внутрішньою комісією відповідно до дійсного шестимісячного проєкту, підписаного безпосереднім керівником. Такі вимоги, як особисті та професійні якості чи віддаленість від робочого місця, враховуються під час відбору. За підсумками першого півріччя 2018 року більше 94% «розумних працівників» проінформували, що готові запропонувати такі інноваційні форми організації праці своїм колегам. Вони також стверджували, що відчуваються більш відповідальними та самостійними щодо цілей адміністрації. Серед резидентів спостерігаються висока мотивація та особисте задоволення. Основними факторами успіху, заявленими працівниками, є кращий баланс між роботою та особистим життям, розширення можливостей та орієнтований на результат підхід до роботи.

Впровадження державними органами системи управління якістю, зокрема її принципу «залучення персоналу», забезпечить розширення компетенції державних службовців за рахунок набуття певних властивостей:

- здатність до безперервного вдосконалення, розвитку своєї робочої сили, зокрема на основі саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти;
- висока сприйнятливості до чинників зовнішньої дії (в т.ч. управлінського впливу);
- готовність і здатність адаптації ініціативних дій із боку керівництва;
- здатність до самоконтролю, самооцінки;
- ініціативність у вдосконаленні своїх трудових процесів і методів їх виконання, спрямованих на підвищення якості послуг, що ними надаються;
- готовність і здатність перейняття на себе відповідальності в рамках своєї компетенції;
- наявність навичок, умінь управління своєю діяльністю і управління якістю;
- наявність внутрішньої мотивації забезпечення високої якості послуг, що надаються, і постійного підвищення їх рівня;
- уміння працювати в гурті;
- прихильність співпраці за схемою «постачальник – споживач»;
- готовність надавати допомогу і підтримку іншим співробітникам тощо (Шубенкова, 2005: 74).

Практичний досвід державних інституцій багатьох європейських країн свідчить про те, що успішне впровадження та функціонування системи управління якістю дає змогу органу досягти таких результатів:

1) внутрішня стандартизація процесів та процедур надання послуг органами публічної влади, що передбачатиме єдиний рівень якості аналогічних послуг, що надаються різними підрозділами;

2) суттєве зниження можливостей для проявів корупції. Затверджені стандарти процесів та процедур надання, що контролюються вищим керівництвом органу через систему управління якістю, звужують до мінімуму залежність результату тієї чи іншої послуги від особистої поведінки посадової особи, яка відповідає за надання послуги;

3) підвищення рівня ефективності управління в органі (щонайменше, в частині діяльності, яка пов'язана з наданням послуг зовнішнім та внутрішнім замовникам) за рахунок використання процесного підходу до управління, коли можна коригувати результати конкретних процесів, що дає змогу оптимізувати послугу в процесі її надання, а не після отримання негативного відгуку за результатами отримання невідповідної послуги;

4) сприяння позитивним змінам у психології службовців, а саме усвідомленню, що вони працюють на суспільство (на замовників), а не є «річчю в собі». Хоча й зміна підходу вимагає часу, перші результати стають очевидними вже після кількох років функціонування системи управління якістю в органі;

5) суттєве сприяння вирішенню проблеми негативного впливу кваліфікації службовців-початківців на якість послуг органу за високої плинності кадрів, яка зумовлена низьким рівнем оплати праці в органах державної влади на рівні спеціалістів. За наявності стандартів, які передбачають чіткі інструкції щодо виконання тих чи інших дій (процес за процесом), службовець-початківець робитиме значно менше помилок, ніж в умовах поширеної традиційної управлінської моделі, коли якість роботи службовця залежить виключно від особистого досвіду;

6) встановлення та ефективне функціонування «зворотного зв'язку» між органом публічної влади та споживачами його послуг (замовниками) – врахування думки замовника в процесі планування та здійснення управлінських процесів щодо надання послуг;

7) більшість перерахованих вище пунктів у комплексі сприятимуть підвищенню рівня довіри до влади, бо замовники відчуватимуть, що їх чують та враховують їхню позицію в процесі поліпшення якості надання публічних послуг (Кас'яненко, 2014: 29–30).

**Висновки.** Таким чином, подальші напрями модернізації державної служби України передбачають побудову в органах державної влади системи управління якістю, однією з складових частин якої є функція управління персоналом. Застосування до державних службовців інноваційних інструментів та методів управління персоналом сприятиме перетворенню державної служби України на систему, яка б мала кращі показники діяльності, краще реагувала на потреби дня та функціонувала би згідно з прийнятими нормами та цінностями ЄС.

#### Список використаних джерел:

1. Афанасьев М.В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 472 с.
2. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канаєць (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.
3. Кас'яненко Д.В. Система управління якістю в органах державної влади: аспекти теорії та практики : методичний посібник. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2014. 122 с.
4. Кашлакова А.І. Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1729> (дата звернення: 12.12.2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.9.53.
5. Маматова Т.В. Зміни організаційної культури публічних інституцій при впровадженні підходу «Lean». Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 7. С. 60–63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_7\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_7_17).
6. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2002. 36 с.
7. Прудиус Л.В. Управління якістю державної служби : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.
8. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посібник / С.М. Сєрьогін, Є.І. Бородин, К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
9. Шубенкова Е.В. Тотальное управление качеством: учебное пособие / под ред. проф. Ю.Г. Олега. Москва : Издательство «Экзамен», 2005. 256 с.
10. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави : дис. ... д-ра філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2021. 233 с.

## References:

1. Afanasiev M.V. (2008) Pobudova systemy upravlinnia yakistiu v diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady rehionu [Building a quality management system in the activities of the executive authorities of the region]: monohrafiia. Kharkiv: Vyd. KhNEU. 472 p. [in Ukrainian].
2. Kanavets M. (ker. avt. kolektyvu), Lykhach Yu., Kukulia A., Butenko O., Yerchenko Yu. (2019) Instrumenty zabezpechennia efektyvnosti, rezultatyvnosti ta yakosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady [Tools for ensuring the efficiencies, effectiveness and publicity of public outgrowths] / za zah. red. V. Kupriia. Kyiv: Tsent adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. 178 p. [in Ukrainian].
3. Kasianenko D.V. (2014) Systema upravlinnia yakistiu v orhanakh derzhavnoi vlady: aspekty teorii ta praktyky [Quality management system in public authorities: aspects of theory and practice]: metodychnyi posibnyk. Zaporizhzhia : ZTsPPKK. 122 p. [in Ukrainian].
4. Kashlakova A.I. (2020) Systema upravlinnia talantamy na derzhavni sluzhbi: sutnist ta neobkhdnist vprovadzhenia v Ukraini [Talent management system in the civil service: the essence and necessity of implementation in Ukraine]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1729>. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.9.53. [in Ukrainian].
5. Mamatova T.V. (2010) Zminy orhanizatsiinoi kultury publichnykh instytutsii pry vprovadzhenni pidkhodu «Lean» [Changes in the organizational culture of public institutions in the implementation of the «Lean» approach]. Investytsii: praktyka ta dosvid. № 7. pp. 60–63. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_7\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_7_17). [in Ukrainian].
6. Matiukhina N.P. (2002) Upravlinnia personalom orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy: orhanizatsiino-pravovi zasady [Personnel management of internal affairs bodies of Ukraine: organizational and legal principles]: avtoref. dys. ... d-ra yuryd. nauk : 12.00.07. Kharkiv. 36 p. [in Ukrainian].
7. Prudyus L.V. (2017) Upravlinnia yakistiu derzhavnoi sluzhby [Civil service quality management]: monohrafiia. Dnipro : DRIDU NADU. 280 p. [in Ukrainian].
8. Serohin S.M., Borodin Ye.I., Komarova K.V., Lypovska N.A., Tarasenko T.M. (2019) Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [Personnel management in public authorities] : navch. posib. / Dnipro : DRIDU NADU. 200 p. [in Ukrainian].
9. Shubenkova E.V. (2005) Totalnoe upravlenye kachestvom [Total quality management]: ucheb. posob. / pod red. prof. Yu.H. Olehova. Moskva: Yzdatelstvo «Ekzamen». 256 p. [in Russian].
10. Yuzkova O.I. (2021) Innovatsiine liderstvo v publichnomu upravlinni v umovakh perekhodu do servisno-orientovanoi derzhavy [Innovative leadership in public administration in the minds of the transition to a service-based state]: dys. ... d-ra filosofii v haluzi znan 28 Publichne upravlinnia ta administruvannia. Kyiv. 233 p. [in Ukrainian].