

Цигулик Н.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

ВЗАЄМОДІЯ ЕЛЕМЕНТІВ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ ПРИНЦИПІВ СИНЕРГЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У статті проаналізовано взаємодію елементів системи HR-менеджменту в трьох органах публічної влади. Зокрема, в системі HR-менеджменту без застосування синергетичних підходів, із застосуванням синергетичних підходів у її функціонуванні, але без налагоджених взаємозв'язків між елементами, із застосуванням синергетичних підходів та налагодженими взаємозв'язками між елементами. Здійснено порівняння цих систем HR-менеджменту органів публічної влади, встановлено їх переваги та недоліки. Методом Делфі встановлено необхідну взаємодію елементів в системі HR-менеджменту при застосуванні принципів синергетичних підходів для забезпечення ефективності її функціонування. Зокрема, це налагодження адаптації персоналу у взаємозв'язку із подоланням кваліфікаційної асиметрії, постійний моніторинг відповідності soft-skills та hard-skills персоналу, особливо публічних управлінців вимогам BANI-світу, забезпечення максимально зручних умов для підвищення кваліфікації персоналу, проведення тренінгів щодо ефективної командної співпраці та підвищення стресостійкості. Це забезпечить максимальну результативність синергетичних підходів та дасть поштовх до професійного розвитку персоналу. Для підтвердження отриманих результатів, проведено порівняння результативності виконання поставлених завдань 150 службовцями органів публічної влади без застосування принципів синергетичних підходів та налагодженої взаємодії елементів в системі HR-менеджменту; із застосуванням синергетичних підходів, але без налагодженої взаємодії елементів в системі HR-менеджменту та із застосуванням синергетичних підходів та налагодженої взаємодії елементів в системі HR-менеджменту. Для вивчення впливу віку працівників на дієздатність запропонованого рішення оцінку результативності виконання поставлених завдань здійснювали для службовців покоління X та Y. Встановлено, що найбільш результативним є виконання завдань із застосуванням синергетичних підходів та налагодженою взаємодією елементів в системі HR-менеджменту.

Ключові слова: вік, емоційний інтелект, ефективність, HR-менеджмент, HR-система, результативність, синергетичний підхід, службовець органу місцевого самоврядування, теорія поколінь, управлінець.

Постановка проблеми. BANI-світ вимагає інших підходів для ефективного виконання поставлених завдань [1]. На це впливає, перш за все його надзвичайна непередбачуваність, швидкість зміни і можливість виникнення кризових ситуацій. З огляду на це усталені системи HR-менеджменту вже не виконують своїх основних функцій. Суттєво знижується рівень кадрової безпеки і, як наслідок, організації ризикують в будь який момент перестати досягати своєї стратегічної мети існування [2, 3]. Щоб уникнути цього, з однієї сторони необхідно звертати ключову увагу на наявність розвитку та формування в управлінців та працівників як hard-skills, так і soft-skills. З іншої сторони – необхідно удосконалити систему HR-менеджменту для протидії новим

викликам BANI-світу [3–5]. Зокрема, в основу удосконалення слід покласти синергетичні підходи її функціонування, які також базуватимуться на hard-skill та soft-skills працівників. Проте, особливо складних ситуаціях цього може бути не достатньо, адже при дії негативних факторів надшвидкої дії рівновага системи може порушитися. Тому важливо зміцнити внутрішні зв'язки у системі HR-менеджменту, зокрема, чітко встановити взаємозв'язки елементів, визначити їх ролі та взаємозамінність для дії принципів синергетики. Саме тому стаття присвячена встановленню взаємодії елементів в системі HR-менеджменту при застосуванні принципів синергетичних підходів для забезпечення ефективності її функціонування. В якості прикладу для аналізу обрано системи

HR-менеджменту трьох органів самоврядування як організацій, які знаходяться в періоді реформування за європейським зразком з урахуванням особливостей українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню вивчення систем управління персоналом в Україні, або як їх ще називають систем HR-менеджменту присвятили свої роботи такі українські вчені: Козьмук Н., Власенко К., Фесенко В., Ю.Кормишкін Ю., В.Уманська та інші [6–9].

У роботі [6] автори розглянули функції та завдання сучасного управління персоналом, а також визначили його цілі та зробили висновок, що в Україні не приділяється достатня увага питанням управлінню персоналом. Зокрема, відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Крім цього, у роботі було описано особливості управління персоналом як системи та показано, що система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, ухвалення й реалізації управлінських рішень. Проте не розглянуті взаємозв'язки елементів в системі HR-менеджменту та їх взаємовплив при застосуванні принципів синергетичних підходів для забезпечення ефективності її функціонування в умовах BANI-світу.

У роботі [7] автор розглянув сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади в Україні. Зокрема, проаналізував поняття “система управління персоналом” та описав її структурні елементи як в органах державної влади так, і в органах місцевого самоврядування. Хоча у роботі були охарактеризовані ключові проблеми, які належать до сфери повноважень служб управління персоналом, проте взаємозв'язки в системі управління персоналом також не було вивчені. Крім цього, проблеми управління персоналом автор не прив'язував до типу світу, в якому функціонувала система.

Автори роботи [9] висвітлили сучасний стан, тенденції та перспективи управління персоналом на публічній службі в Україні та надали рекомендації з управління персоналом для керівників органів публічної влади. Ці рекомендації стосувалися питань навчання персоналу, організації якісного менеджменту персоналу, відбору персоналу та управління його креативністю. Проте, питання взаємозв'язки в системі управління персоналом, а також всі її елементи не були розглянуті.

Таким чином, видно, що не дивлячись на досить велику кількість праць щодо питання

управління персоналом в органах публічної влади – на сьогодні не має робіт, які б чітко означили необхідні взаємозв'язки між елементами системи HR-менеджменту в органах публічної влади при застосуванні синергетичних підходів її функціонування для підвищення результативності та ефективності виконання поставлених завдань. З огляду на це дослідження є актуальним та, зважаючи на реформи, які проводить Національне агенство України з питань державної служби – своєчасним.

Постановка завдання. З огляду на сказане вище мета роботи – встановити взаємодію елементів в системі HR-менеджменту при застосуванні принципів синергетичних підходів для забезпечення ефективності її функціонування. Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

1. Порівняти системи HR-менеджменту трьох органів публічної влади, встановити їх переваги та недоліки.

2. Методом Делфі встановити необхідну взаємодію елементів в системі HR-менеджменту при застосуванні принципів синергетичних підходів для забезпечення ефективності її функціонування.

3. Визначити дієздатність запропонованого рішення шляхом оцінки результативності виконання поставлених завдань та встановити вплив на нього віку працюючих в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зі 150 службовців трьох органів публічної влади 54% становили управлінці. Для адекватності отриманих даних для аналізу обрали організації одного типу та вибрали для аналізу однакові вибірки працюючих – по 50 чоловік у кожній. Розподіл за статтю для кожної організації був різним, зважаючи на те, що гендерна приналежність ніяким чином не має впливати на ефективність виконання поставлених завдань і в організаціях намагаються досягнути гендерної рівності (рис. 1). Зокрема, в організації I у вибірці переважала кількість чоловіків на 8%, у організації II – була меншою на 22%, а у організації III – була меншою на 4% порівняно з кількістю жінок. Розподіл за приналежністю до поколінь X (народжені у 1963 – 1981 рр.) та Y (народжені у 1982 – 2000 рр.) у всіх трьох вибірках також був однаковий. Зокрема, кількість службовців з покоління X становив 60%, а з покоління Y – 40% в усіх трьох організаціях. Покоління Z (народжені після 2001 р.) у дослідженні не розглядалися внаслідок вимог, прописаних у Законі України від 10.12.2015 р. №889-VIII «Про державну службу». Зокрема, вимогою

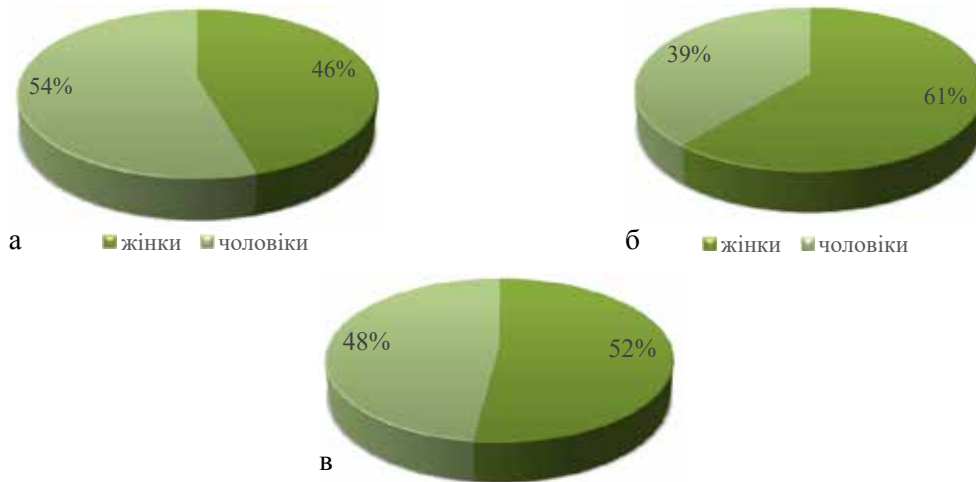


Рис. 1. Розподіл службовців у вибірці 150 чел. за гендерною приналежністю в: а – в організації І; б – в організації ІІ; в – організації ІІІ станом на 01.02.2022 р.

Джерело: побудовано авторами

щодо обов'язкової наявності ступню бакалавра або магістра, що на момент проведення польових досліджень – на початку 2022 р. було не можливо.

Оцінка результативності проводилася за результатами оцінки річної результативності службовців у жовтні 2021 р., яка проводилася за затвердженою законодавством процедурою.

Після аналізу системи HR-менеджменту організації І, яка функціонує без застосування синергетичних підходів та обов'язкового набору hard-skills та soft-skills в управлінців організації, які, власне і забезпечують реалізацію принципів синергетики встановлено, що:

1. Не має налагоджених взаємозв'язків між її елементами (рис. 2), а їх взаємодія відбува-

ється виключно ситуаційно, поверхнево і часто не доцільно. Єдиний налагоджений зв'язок – між оцінкою та мотивацією службовців.

2. Відсутній елемент адаптації.

3. Мотивація потребує значного удосконалення.

4. Відсутнє налагодження командних зв'язків.

5. Підвищення кваліфікації стандартизоване та не здійснюється за потребою.

6. Відсутня робота з кваліфікаційною асиметрією – ціленаправлене підвищення конкретних hard-skills та soft-skills.

7. Відсутня робота з психологічним кліматом у колективі.

8. Відсутня робота з працівником, який звільняється.

На рис. 2 штриховою лінією позначено елементи, які потребують значного удосконалення. Під зірочкою на цьому та наступних рисунках розуміється робота з кваліфікаційною асиметрією та ціленаправлене підвищення конкретних hard-skills і soft-skills. Стрілкою позначений взаємозв'язок між елементами.

На рис. 3 наведено системи HR-менеджменту організації ІІ та ІІІ, в яких застосовуються синергетичні підходи у функціонуванні. Основною відмінністю між ними є те, що в організації ІІ не налагоджені взаємозв'язки між елементами та службовці не володіють необхідним набором hard-skills та soft-skills для дієвості синергетичних принципів.

В організації ІІІ – налагоджені взаємозв'язки між елементами та службовці володіють необхідним набором hard-skills та soft-skills для дієвості синергетичних принципів. Ці системи

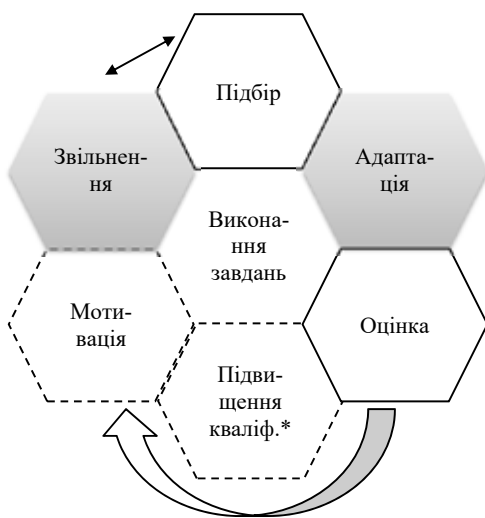


Рис. 2. Елементи системи HR-менеджменту організації І та взаємозв'язки між ними

Джерело: побудовано авторами

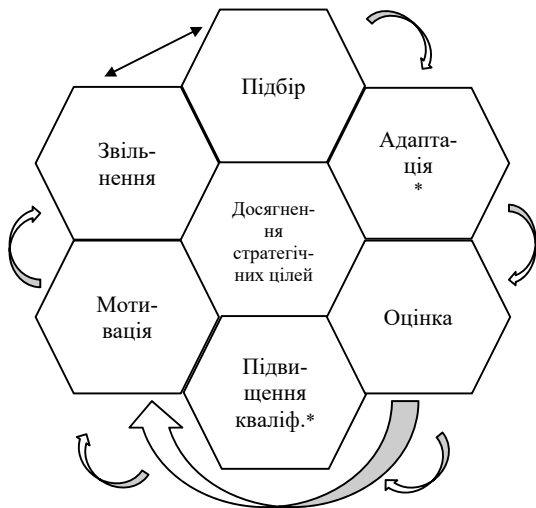


Рис. 3. Елементи системи HR-менеджменту організацій II та III і взаємозв'язки між ними

Джерело: побудовано авторами

HR-менеджменту відрізняються від системи HR-менеджменту організації I:

1. Чітко налагодженими зв'язками між елементами.
2. Наявністю адаптації персоналу, подолання кваліфікаційної асиметрії.
3. Підвищенням кваліфікації не тільки планово, але й за необхідністю.
4. Удосконаленою системою мотивації.

Спільним недоліком всіх систем HR-менеджменту можна вважати:

1. Недосконалу процедуру оцінки службовців, яка не зважаючи на проведені удосконалення все ще може містити елемент суб'єктивізму при певних умовах.
2. Відсутність роботи з працівниками, які звільняються для виявлення недосконалостей у роботі системи та підтримки кадрової безпеки, а також іміджу організації.

Слід зауважити, що в системах HR-менеджменту організацій, в яких застосовуються принципи синергетики ці недоліки нівелюються завдяки комплексній дії самоналаштування системи під дією як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. При

цьому робота HR-менеджера значно полегшується і вимагає менших затрат часу. Але це можливо тільки при наявності в управлінців і в ідеалі, у службовців публічних організацій чітко визначеного переліку hard-skills та soft-skills, зокрема:

1. Високого рівня професійних знань та володіння англійською мовою на рівні не нижче B2.
2. Високого рівня емоційного інтелекту, критичного та креативного мислення, стресостійкості, усвідомленості, навиків тайм-менеджменту та роботи в команді.

Якщо в службовців, а, особливо, управлінців не має відповідних hard-skills та soft-skills, то система HR-менеджменту організації, які функціонує на принципах синергетики все одно не зможе забезпечити максимальну результативність виконання поставлених завдань. Проте, саме застосування цих підходів зможе дати поштовх розвитку персоналу. Про це свідчить порівняння результативності виконання поставлених завдань 150 службовцями в організаціях I, II та III, які представлені у таблиці 1. Для виявлення впливу віку та гендерної приналежності на результативність виконання завдань було проведено ранжування і за цими показниками.

Як видно з таблиці 1, результативність виконання поставлених завдань в усіх організаціях не залежить від гендерної приналежності та від віку, тобто приналежності до покоління X або Y. Вона визначається виключно приналежністю до певної організації, тобто залежить від системи HR-менеджменту, яка в ній функціонує. Різниця в 1% між поколіннями X та Y в службовців організації I вважається нормою, оскільки оцінка результативності службовців не позбавлена суб'єктивізму в силу процедури оцінювання їх результативності за рік. Зокрема, 100% результативність, забезпечується функціонуванням в організації системи HR-менеджменту, в якій діють синергетичні підходи, а управлінці володіють необхідним набором hard-skills та soft-skills, які описані вище.

Для того, щоб експериментально встановити необхідну взаємодію елементів в системі

Таблиця 1

Результати оцінки результативності службовців організацій I, II та III залежно від їх віку та приналежності до покоління X або Y

Організація	Результативність, жінки, %		Результативність, чоловіки%	
	Покоління X	Покоління Y	Покоління X	Покоління Y
I	83	82	82	83
II	94	93	94	93
III	100	100	100	100

Джерело: побудовано авторами

HR-менеджменту при застосуванні принципів синергетичних підходів для забезпечення ефективності її функціонування було застосовано метод Делфі. Для цього було порівняно системи HR-менеджменту організацій I та II. В якості експертів для оцінки було обрано спеціалістів з вищих навчальних закладів в області публічного управління та адміністрування, соціології, філософії та психології:

- 6 професорів, докторів наук;
- 6 доцентів, кандидатів наук.

Ступінь важливості елементів у системі HR-менеджменту експертам було запропоновано оцінити за шкалою від 0 до 1: 0 – відсутність впливу, 1 – дуже сильний вплив. Для отримання фінішних результатів думки експертів було використано метод середнього арифметичного з врахуванням вагового коефіцієнта. Зокрема, для доктора наук – 2, для кандидата наук – 1. Після узагальнення відповідей експертів таблиця надсилалася експертам для повторного перегляду і уточнення 5 разів. При цьому ступінь одноступінності експертів був абсолютно прийнятним, оскільки коефіцієнт варіації становив 3. Таким чином було досягнуто консенсусу та повна збіжність висловлених думок, а також різнобічність оцінки.

Таким чином, було встановлено, що важливими елементами, яких не вистачає в системі HR-менеджменту організації II при застосуванні синергетичних принципів є:

1. Налагодження адаптації персоналу у взаємозв'язку із подоланням кваліфікаційної асиметрії.
2. Постійний моніторинг відповідності soft-skills та hard-skills персоналу, особливо публічних управлінців вимогам BANI-світу.
3. Забезпечення максимально зручних умов для підвищення кваліфікації персоналу.
4. Проведення тренінгів щодо ефективної командної співпраці.
5. Підвищення стресостійкості.

Крім цього, для забезпечення максимальної результативності виконання поставлених завдань службовцями публічних органів влади необхідно, щоб у системі HR-менеджменту функціонували взаємозв'язки між:

- підбором службовців та їх адаптацією. Зокрема, під час підбору має визначатися рівень кваліфікаційної асиметрії, а під час адаптації вона повинна усуватися;
- між адаптацією і оцінкою. Зокрема, якщо під час адаптації всі етапи були пройдені вірно – це

сприятиме результативній роботі, та її позитивній оцінці.

- між оцінкою і підвищенням кваліфікації. Зокрема, недостатньо висока оцінка роботи визначатиме необхідність проходження позапланового підвищення кваліфікації.

- між оцінкою і мотивацією. Зокрема, висока оцінка результативності виконання поставлених завдань визначатиме максимальне застосування мотиваційних засобів, а наявність мотивації додатково сприятиме отриманню позитивних результатів.

- між мотивацією і звільненням. Зокрема, не вірно застосована система мотивації сприятиме звільненню службовців і навпаки: вірно застосована система мотивації сприятиме ще більшому ентузіазму у виконанні поставлених завдань.

У системі HR-менеджменту організації III слід удосконалити процедуру оцінки службовців. Проводити роботу з службовцями, які звільнюються для виявлення недосконалостей у роботі системи та підтримки кадрової безпеки, а також іміджу організації проводити не потрібно. Це твердження спричинене тим, що при функціонуванні системи HR-менеджменту і наявності відповідного рівня hard-skills та soft-skills забезпечується позитивне сприйняття організації, а виявлення недосконалостей проводиться методом заповнення опитувальника під час роботи.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Спільним недоліком всіх систем HR-менеджменту є недосконала процедура оцінки службовців, яка не зважаючи на проведені удосконалення все ще може містити елементи суб'єктивізму при певних умовах, а також відсутність роботи з службовцями, які звільнюються для виявлення недосконалостей у роботі системи та підтримки кадрової безпеки, а також іміджу організації. Різницею між трьома системами HR-менеджменту, які розглядалися є наявність зв'язків між елементами та, власне наявність всіх елементів, притаманних системі HR-менеджменту, що значно впливає на результативність виконання службовцями поставлених завдань. Перевагою системи HR-менеджменту із застосуванням принципів синергетичних підходів є відсутність необхідності постійного покрокового контролю діяльності службовців, а також наявність зв'язків між її елементами, які формуються самі. Наприклад, вже в процесі підбору та адаптації службовців забезпечується можливість досягнення

їх максимальної результативності шляхом подолання кваліфікаційної асиметрії.

2. Методом Делфі встановлено необхідну взаємодію елементів в системі HR-менеджменту при застосуванні принципів синергетичних підходів для забезпечення ефективності її функціонування. Зокрема, це налагодження адаптації персоналу у взаємозв'язку із подоланням кваліфікаційної асиметрії, постійний моніторинг відповідності soft-skills та hard-skills персоналу, особливо публічних управлінців вимогам BANI-світу, забезпечення максимально зручних умов для підвищення кваліфікації персоналу, проведення тренінгів щодо ефективної командної співпраці та підвищення стресостійкості. Це забезпечить максимальну результативність синергетичних підходів та дасть поштовх до професійного розвитку персоналу.

3. Для вивчення впливу віку працівників на дієздатність запропонованого рішення оцінку результативності виконання поставлених завдань здійснювали для службовців покоління X та Y всіх трьох організацій. Встановлено, що найбільш результативним є виконання завдань в системі HR-менеджменту із застосуванням синергетичних підходів та налагодженою взаємодією елементів. Це підтверджує дієздатність обраного рішення та доводить доцільність впровадження в органах публічної влади новітньої системи HR-менеджменту, яка функціонує на принципах синергетичних підходів.

Дослідження виконані в межах проекту, що фінансується Національним фондом досліджень України: «Оцінка наслідків впливу пандемії Covid-19 на кадровий потенціал України та визначення шляхів їх подолання». Реєстраційний номер 2021.01/0433.

Список літератури:

1. Godoy M. F. de & Ribas Filho D. Facing the BANI World. *International Journal of Nutrology*. 2022. 14(2). 33 p. URL: <https://doi.org/10.1055/s-0041-1735848> (дата звернення: 04.01.2023)
2. Чалюк Ю.О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST TA BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> (дата звернення: 05.01.2023)
3. Ремньова Л. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №39(19). С. 99–105.
4. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158–164. URL: <https://bit.ly/3oAMjcy>. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf (дата звернення: 10.01.2023)
5. Польовий П. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682> (дата звернення: 12.01.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100
6. Козьмук Н., Власенко К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2–3 (35–36) С.145-150. DOI: 10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955
7. Фесенко В. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2(56). С. 183–191. DOI: 10.34213/ap.19.02.23
8. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка – Київ, 2018. – 504 с.
9. Кормишкін Ю., Уманська В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4 . URL: <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2021/n112/n112v42021kormishkin.pdf> (дата звернення: 12.01.2023). DOI: 10.31521/2313-092X/2021-4(112) С. 24–34.

Tsygylyk N.V. INTERACTION OF ELEMENTS IN THE HR-MANAGEMENT SYSTEM USING THE PRINCIPLES OF SYNERGETIC APPROACHES TO ENSURE THE EFFICIENCY OF ITS FUNCTIONING IN PUBLIC ORGANIZATION

The article analyzes the interaction of the elements of the HR management system in three public authorities. In particular, in the HR-management system without the use of synergistic approaches, with the use of synergistic approaches in its functioning, but without established relationships between elements, with the use of synergistic approaches and established relationships between elements. A comparison of these HR-management systems of public authorities was made, their advantages and disadvantages were established. The Delphi method established the necessary interaction of elements in the HR management

system when applying the principles of synergistic approaches to ensure the effectiveness of its functioning. In particular, this is the establishment of personnel adaptation in connection with overcoming qualification asymmetry, constant monitoring of the compliance of soft-skills and hard-skills of personnel, especially public managers, to the requirements of the BANI world, provision of the most convenient conditions for improving the qualifications of personnel, conducting trainings on effective team cooperation and increasing stress resistance. This will ensure the maximum effectiveness of synergistic approaches and give impetus to the professional development of personnel. To confirm the obtained results, a comparison of the effectiveness of the tasks performed by 150 employees of public authorities without applying the principles of synergistic approaches and established interaction of elements in the HR-management system was carried out; with the use of synergistic approaches, but without the established interaction of elements in the HR-management system and with the use of synergistic approaches and the established interaction of elements in the HR-management system. In order to study the influence of the age of employees on the effectiveness of the proposed solution, the assessment of the performance of assigned tasks was carried out for employees of generation X and U. It was established that the most effective is the performance of tasks with the use of synergistic approaches and the established interaction of elements in the HR- management system.

Key words: *age, emotional intelligence, efficiency, HR-management, HR-system, effectiveness, synergistic approach, local self-government employee, theory of generations, manager.*