

УДК 331:35.08

О. О. Рагуліна,
аспірант кафедри управлінських технологій, Університет "КРОК"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3765-9568>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.5.137

ОБГРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

O. Ragulina,
Postgraduate student of the Department of Management Technologies, University "KROK"

JUSTIFICATION OF THE THEORETICAL MODEL OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL OF STATE INSTITUTIONS

У статті обгрунтовано, що в умовах цифровізації необхідно швидко реагувати на нові тенденції, розглядати управління персоналом з інноваційної точки зору як новий чинник створення цінностей підприємства. Важливо відзначити, що введення інноваційних технологій управління персоналом включає HR-керівників і HR фахівців. Цифрове управління персоналом — це збірне поняття у системі управління, що включає ієрархію в цифровізації управлінського функціоналу, спрямоване на створення зручного цифрового середовища для співробітників. Мета цифровізації системи управління персоналом передбачає взаємодію різних сфер управління персоналом з можливостями цифрових трансформацій та цифрових технологій з метою підвищення ефектів цифрового управління персоналом на різних етапах.

Запропоновано запровадження моделі управління персоналом державних установ з урахуванням цифровізації системи управління. Теоретична модель передбачає зміну підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу державних установ, зміну комунікативних зв'язків персоналу з керівництвом, з клієнтами, між собою, інноваційні методи та форми діяльності на ринку тощо.

Зазначена модель передбачає взаємопов'язані елементи, зокрема:

1) модернізація діяльності Служби розвитку кадрового потенціалу через реформування основних функцій цієї служби, зокрема: кадрова аналітика, кадрове планування, накопичення та розвиток кадрового потенціалу, цифровізація процесів управління персоналом;

2) оновлення основних кадрових технологій: відбір та селекція кадрів, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, мотивація кадрів, адаптація, оцінювання персоналу. Зазначені кадрові технології можуть реалізуватися через запровадження цифрових технологій Служби розвитку кадрового потенціалу або зовнішніми суб'єктами формування та розвитку кадрового потенціалу державних установ;

3) формування цифрової культури та організаційної культури;

4) визначення показників результативності, якості, ефективності діяльності кожного працівника;

5) формування показників ефективності, продуктивності, результативності діяльності державної установи;

6) удосконалення нормативно-правового забезпечення процесів трансформації процесів управління персоналом державних установ.

The article substantiates that in the conditions of digitalization, it is necessary to quickly respond to new trends, to consider personnel management from an innovative point of view as a new factor in the creation of enterprise values. It is important to note that the introduction of innovative personnel management technologies includes HR managers and HR specialists. Digital personnel management is a collective concept in the management system, which includes a hierarchy in the digitalization of management functionality, aimed at creating a convenient digital environment for employees. The goal of digitalization of the personnel management system involves the interaction of various areas of personnel management with the possibilities of digital transformations and digital technologies in order to increase the effects of digital personnel management at various stages.

The author proposed the introduction of a model of personnel management of state institutions taking into account the digitalization of the management system. The theoretical model envisages a change in approaches to the formation and development of the personnel potential of state institutions, a change in the communication relationships of personnel with management, with clients, with each other, innovative methods and forms of activity in the market, etc.

The specified model includes interrelated elements, in particular:

- 1) modernization of the Human Resources Development Service through the reform of the main functions of this service, in particular: personnel analytics, personnel planning, accumulation and development of personnel potential, digitalization of personnel management processes;
- 2) update of basic personnel technologies: selection and selection of personnel, training, advanced training of personnel, motivation of personnel, adaptation, personnel evaluation. The specified personnel technologies can be implemented through the introduction of digital technologies of the Service for the Development of Personnel Potential or by external subjects of formation and development of the personnel potential of state institutions;
- 3) formation of digital culture and organizational culture;
- 4) determination of indicators of effectiveness, quality, efficiency of each employee's activity;
- 5) formation of indicators of efficiency, productivity, effectiveness of the activity of a state institution;
- 6) improvement of regulatory and legal support of processes of transformation of personnel management processes of state institutions.

Ключові слова: управління персоналу державних установ, оцінка персоналу, механізми оцінювання, цифровізація, цифрове управління персоналом державних установ.

Key words: personnel management of state institutions, personnel evaluation, evaluation mechanisms, digitalization, digital personnel management of state institutions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На даний час рівень проникнення цифрових технологій у всі сфери життя постійно зростає. Цифрові технології внесли зміни у всі аспекти діяльності підприємств, змінили багато бізнес-процесів, способів комунікацій між контрагентами, а також управління персоналом. Саме цифровізація повинна стати основою реформування сучасної моделі управління персоналом державних установ. На етапі переходу до цифрової економіки різні підприємці стикаються з величезним числом проблем, що виникають при управлінні персоналом, оскільки нововведення спричиняють численні підвищення кваліфікації працівників запровадження нових стратегій бізнес-планування, використання штучного інтелекту. В умовах цифровізації необхідно швидко реагувати на нові тенденції, розглядати управління персоналом з інноваційної точки зору як новий чинник створення цінностей підприємства. Важливо відзначити, що введення інноваційних технологій управління персоналом включає HR-керівників і HR фахівців.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання дослідження людського потенціалу, розвитку кадрів, управління кадрами, удосконалення системи управління персоналом, система формування, розвитку та утримання кадрів аналізували багато науковців, у тому числі: М. Армстронг, Г. Беккер, О. Васильєва, О. Грішнова, І. Грищенко, А. Дегтяр, С. Курганський, Д. Мельничук, Р. Науменко, Н. Обушна, А. Пакуліна, О. Пархоменко-Куцевіл, У. Петті, А. Сміта, І. Сурай, Ю. Сурмін, А. Чухно, Д. Рікардо, Т. Шульц та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування теоретичної моделі управління розвитком персоналу державних установ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрове управління персоналом — це збірне поняття у системі управління, що включає ієрархію в цифровізації управлінського функціоналу, спрямоване на створення зручно-

го цифрового середовища для співробітників. Мета цифровізації системи управління персоналом передбачає взаємодію різних сфер управління персоналом з можливостями цифрових трансформацій та цифрових технологій з метою підвищення ефектів цифрового управління персоналом на різних етапах.

Впровадження цифрового управління персоналом завжди пов'язане з вкладенням ресурсів, ключовими з яких є наступні:

- бюджет та модель фінансування кадрових технологій та ІТ-інструментів;
- поява та розвиток цифрових платформ;
- формування портфеля цифрових рішень;
- наявність необхідної цифрової інфраструктури;
- інтенсифікація збору та аналітики даних;
- залучення співробітників до цифрової трансформації та розвитку цифрової культури;
- наявність автоматизованої системи прийняття рішень управління персоналом;
- адаптація персоналу до нових форматів роботи та моделей розвитку компетенцій.

У свою чергу, в основі цифрових трансформацій процесів управління персоналу закладено компетентнісний метод, який передбачає наявність у співробітників певного рівня знань та компетенцій для виконання завдань цифрової трансформації процесів управління персоналом. У найбільш загальному вигляді поняття "цифрові компетенції" можна інтерпретувати як здатність персоналу використовувати свій досвід, знання, навички, а також особисті якості з метою ефективного та результативного застосування цифрових технологій. Структура цифрових компетенцій визначається наступним складом: пошук та критичне сприйняття інформації, використання хмарних технологій, синхронізація цифрових пристроїв, використання у роботі соціальних мереж, інформаційно-комунікаційних технологій та ін.

Під компетентним методом розуміється система аналітичної оцінки, яка дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу цілям розвитку організації за умов цифрової трансформації з пріоритетності окремих напрямів, оцінюваних економічними ефектами. Напрями оцінки ефектів цифрового управління персоналом повинні охоплювати ефективність роботи персоналу, ефективність роботи служби управління персоналом в цілому та її окремих підрозділів, а також ефективність та доцільність реалізації окремих HR-проектів.

В умовах невизначеності та воєнного часу, з'ясовано під час емпіричних досліджень, що найбільш прийнятною для державних установ

є оптимізації кадрового потенціалу при збільшенні навантаження на кожного працівника, що свідчить про актуальність запровадження моделі управління персоналом державних установ з урахуванням цифровізації системи управління, яка спрямована на оптимізацію кадрів з урахуванням використання цифрових технологій та врахування обсягу робочого часу при нарахуванні заробітної плати.

Запропоновані наступні етапи реформування системи управління персоналом в умовах невизначеності з урахуванням запровадження цифрових трансформацій.

Перший етап реформування системи управління персоналом передбачає проведення оптимізації кількості кадрів та оптимізація структури організації з урахуванням запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Запровадження оптимізації кадрів слід здійснювати за допомогою кадрового аудиту.

Кадровий аудит — це система консультативної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації. Поряд із фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу цілям та стратегії розвитку, а діяльності персоналу та структур управління організації — існуючій нормативно-правовій базі; оцінити ефективність кадрової роботи під час вирішення завдань, що стоять перед персоналом організації, управління окремими структурними підрозділами; виявити причини соціальних проблем (ризиків), що виникають в організації та можливі шляхи їх вирішення або зниження їх негативного впливу [1, с. 57].

Кадровий аудит — це комплексна оцінка ефективності системи кадрової політики в мінливих умовах, що дозволяє визначити та проаналізувати систему відбору та селекції кадрів, мотивацію персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, ротації персоналу, ефективність процедур кар'єрного зростання та отримання матеріального й морального заохочення, результати діяльності службовців та зв'язок цих результатів з мотиваційними стимулами. Крім того, кадровий аудит дозволяє визначити основні та другорядні функції з метою оптимізації кадрового потенціалу органів державної влади, що надасть можливість раціонально використовувати фінансові кошти [2].

Саме під час застосування кадрового аудиту слід визначити кадри, які повинні бути звільнені у зв'язку з запровадженням у діяльність організації цифрових технологій, а також персонал, який можна перевести на інші ділянки робіт з наступною перекваліфікацією.

При проведенні кадрового аудиту державних установ вирішуються наступні питання:

- які функції з розвитку персоналу можна цифровізувати;

- які функції з управління персоналом можна делегувати зовнішнім суб'єктам розвитку кадрового потенціалу;

- яка кількість працівників може бути вивільнена у зв'язку з запровадження цифрових технологій у процеси діяльності організації;

- який персонал потребує удосконалення кваліфікації.

Другий етап — це визначення кількості осіб, які працюватимуть у віртуальному робочому просторі і на матеріальному робочому місці в межах офісу. Саме цифровізація дає можливість не тільки оптимізувати кількість кадрового потенціалу організації, а й зменшити витрати на утримання офісних працівників та передати частину функцій особам, які можуть працювати віддалено.

Третій етап реформування системи управління персоналом державних установ — це трансформація ролі відділу управління персоналом. На нашу думку, слід змінити спрямування ролі відділу управління персоналу на здійснення кадрової аналітики та прогнозування потреби у кадрових змінах.

Ядро кадрової аналітики — це аналіз даних про людей для покращення індивідуальних та організаційних показників. Кадрова аналітика може допомогти запобігти втраті цінних знань шляхом збору даних та їх агрегування для розробки заходів навчання для новачків та початківців [3, с. 73]. Більш того, набір стратегічних даних про завдання та дії може бути використаний для забезпечення емпірично обґрунтованої основи для інформації, що базується на задачах. Емпіричні дані можуть допомогти експертам у визначенні відповідних завдань на роботі, щоб підвищити якість експертних оцінок. Якісний розподіл відповідних завдань на певних посадах у поєднанні з докладним описом навичок та компетенцій співробітників буде корисним для розподілу робочої сили всередині компанії. Замість того, щоб розподіляти співробітників за посадами та завданнями, заснованими на ручному зіставленні людини та посади, професійного досвіду та прихованих знань, кадрова аналітика може покращити стратегічне управління людським капіталом для підвищення організаційної та індивідуальної продуктивності. Виявлення так званих "зірок знань" на ранній стадії та моніторинг їх набору індивідуальних компетенцій на глибшому рівні може допомогти виявити та контролю-

вати найважливіші та бажані компетенції на роботі, а також відповідні шляхи розвитку у ширшому масштабі. Крім докладної інформації на основі завдань та ідентифікації успішних співробітників, компанії повинні переконатися, що відповідні неявні знання також оцінюються та враховуються при аналізі даних у сценаріях використання, заснованих на компетенціях.

На сьогодні слід врахувати наступні тенденції зміни персоналу з урахуванням цифровізації суспільства, зокрема:

- змінні потреби персоналу стосовно змісту та умов роботи (зміщення балансу у бік свободи: концепція особистого та професійного життя збільшує кількість фріланс-працівників);

- управління персоналом стає двигуном гнучкої організації праці та форм зайнятості: нетипові організаційні структури, тимчасові колективи, проектні команди, віддалені робочі місця, тимчасова зайнятість;

- інтелектуалізація підвищення ефективності;

- роботизація та когнітивні технології;

- прийняття рішень на основі системи HR — метрик та аналітики у динаміці;

- зміщення акценту аналітики досягнень з високопотенційних на середньо ефективних співробітників та їх розвиток;

- розвиток соціальних мереж у корпоративних системах: соціальна взаємодія з мультимедійними можливостями між членами проєктів та 360° зворотним зв'язком для з'єднання з керівниками;

- зміна структури навчання: навчання потреб — інтернет-магазин з купівлі певних курсів, тренінгів, вебінарів тощо;

- доступність всіх видів навчання (відео, аудіо, курси, презентації) "завтра" з будь-якого цифрового джерела;

- мобільний роботодавець — нові способи ефективного рекрутингу;

- використання та інтеграція додаткових даних про співробітників та кандидатів із соціальних медіа платформ;

- активне використання штучного інтелекту та великих даних у управлінні талантами.

Четвертий етап — запровадження інноваційних технологій роботи з персоналом. Так, потрібно запровадити зовнішні джерела розвитку персоналу, зокрема: вирішити питання щодо залучення персоналу, розглянути можливість запровадження електронний тестувань для персоналу з метою оцінювання їх діяльності, а також з метою вирішення питання

кар'єрного зростання, окремо проаналізувати та вирішити питання ротатії кадрів з метою оптимізації кадрового потенціалу державних установ.

Цифрові засоби та програми можуть бути застосовані до будь-якої стадії діяльності співробітника в організації, та найчастіше ці процедури не обходяться без допомоги Інтернет-технологій, месенджерів, спеціальних пошукових та оціночних програмних інструментів.

На нашу думку, цілком обґрунтовано використовувати тестування, ситуативні та імітаційні ігри для оцінювання компетентності персоналу. Зазначені методи є об'єктивними, скорочують фінансові ресурси на проведення оцінювання фахівцями, а також покращує якість проведення оцінювання кадрів.

Так, на нашу думку, підбір та селекція персоналу передбачає такі основні цифрові технології:

- Цифровий Headhunting — підбір персоналу рідкісних спеціальностей із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій;

- Execlusivesearch — підбір персоналу за заданими компетенціями на основі хмарних технологій;

- Experium — професійний підбір персоналу, що дозволяє автоматизувати діяльність рекрутингу;

- Прелімінаринг — пошук фахівців серед тих, хто проходить практику або стажування перспективних працівників;

- Скринінг з використанням дистанційних технологій, відповідно до якого провадиться процес відбору з наявних резюме кандидатів;

- Recrutic — хмарна платформа для підбору персоналу та взаємодії з кандидатами.

Для оцінювання можна застосовувати спеціальні програми для оцінки. Служба персоналом та наставники мають доступ у зручний час та у зручному режимі до оцінного листа. Наприклад, при застосуванні методу "360 градусів", Key Performance Indicators. Так, оцінювання особистих та професійних якостей новачка, зауваження, коментарі та подальші напрямки розвитку можуть бути заповнені за кілька хвилин кількома співробітниками одночасно та відправлено керівнику. Програма дає можливість індивідуально визначати критерії оцінок, шкали та значення кожної якості у професійному портреті нового співробітника. Таке ж саме оцінювання може відбуватися, наприклад, при атестації кадрів, оцінюванні результатів діяльності працівника.

Планування кар'єри та навчання можна також зробити віддалено за допомогою спеціаль-

них програмних продуктів, що дозволяють проектувати шлях розвитку кар'єри, навчання. Більшості співробітників зручніше вчитися віддалено, у своєму темпі з мобільних пристроїв або комп'ютерів. Проходити такі курси підвищення кваліфікації, які цікаві та потрібні співробітнику для подальшої роботи.

Для адаптації персоналу державних установ можна застосовувати такі механізми:

- месенджери. Існування величезної різноманітності месенджерів значно прискорюють комунікацію в організаціях. Завдяки цьому зв'язок між наставником та підопічним може підтримуватися в робочий і неробочий час і важливо, що це працює і на відстані. Тобто наставнику не потрібно нового співробітника прив'язувати себе "хвостиком". Для вирішення якихось невеликих завдань та питань добре працює ця сторона віддаленого наставництва.

Крім того, така форма комунікації може застосовуватися під час побудови кар'єри, удосконалення своєї кваліфікації.

- боти. Програма, що дозволяє ефективно передавати інформацію про організацію, розпорядку дня, про корпоративну культуру та поточну інформацію.

- гейміфікація. Ігри з дитинства допомагали нам швидше адаптуватися на новому місці та в новій компанії. Так і зараз ігрові процеси стали застосовувати у процесі адаптації, навчання, підвищення кваліфікації, побудови кар'єри тощо. Це сприяє кращому засвоєнню новим працівником правил поведінки, техніки безпеки, нормативних документів та будь-яку іншу необхідну інформацію. Ігрове командне завдання або змагання краще сприймаються і захоплюють колектив, ніж просте вивчення документів. Так само на ринку це приносить бали до іміджу та залучення молодих спеціалістів.

- онлайн спільноти. Основа — неформальне спілкування, вирішення термінових питань, оперативне отримання інформації.

Що стосується поточної роботи з персоналом, то можна відзначити такі цифрові технології:

- Грейдинг, KPI, які виявляють пряму відповідність діяльності персоналу з кінцевими результатами підприємства; мотивація працівників на досягнення прибутку та рентабельності;

- Mirapolis HCM спрямований на підвищення ефективності управління та поточної роботи із персоналом (HR-процесу);

- Цифровий HR націлений на автоматизацію кадрового діловодства та формування штату співробітників з необхідним рівнем компетенцій.

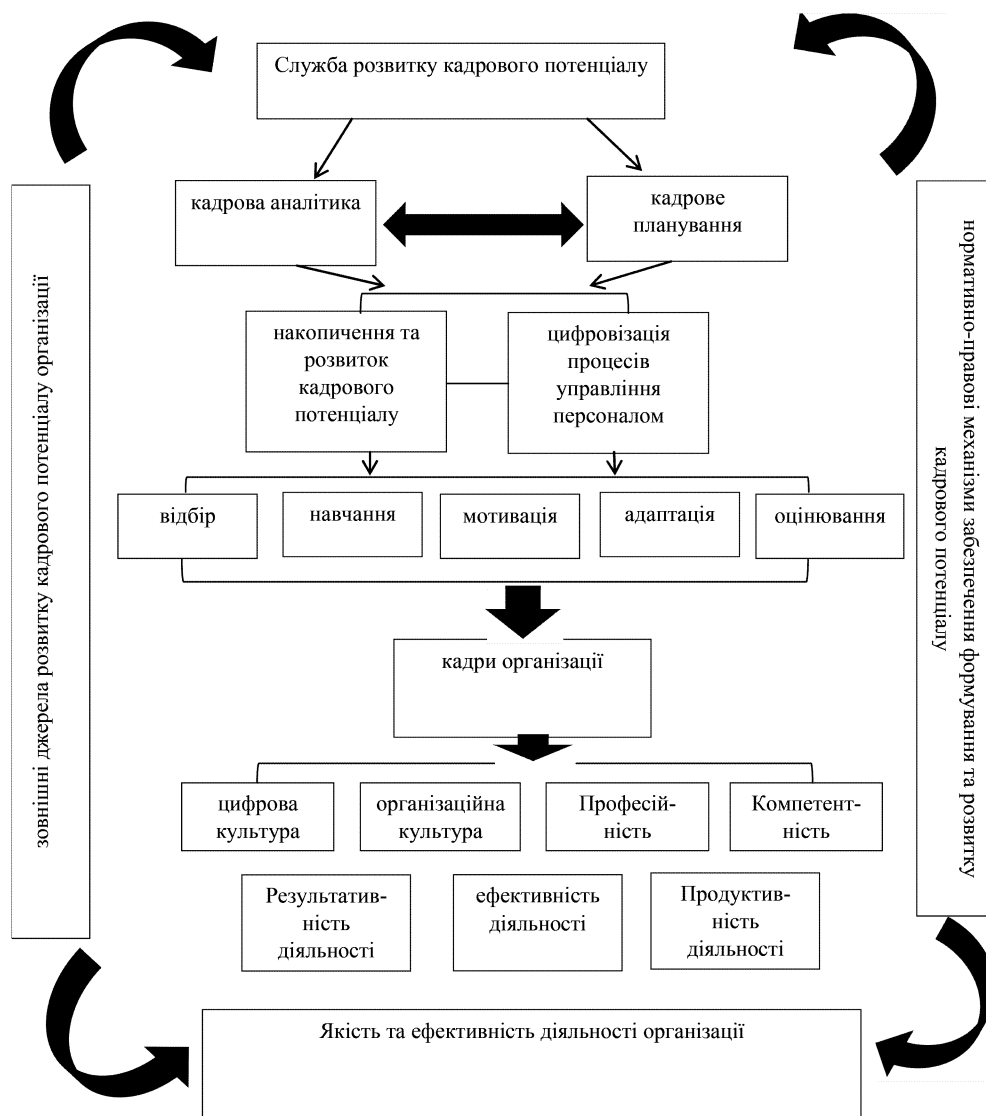


Рис. 1. Модель управління персоналом державних установ

П'ятий етап — передбачає оновлення системи кадрових технологій з урахуванням того, що частину цих функцій делегувати зовнішнім суб'єктам розвитку кадрового потенціалу: аутсорсинг персоналу, аутстафінг, лізинг персоналу.

Так, зокрема передбачити можливості лізингу персоналу для забезпечення сезонної потреби у працівниках.

Пошук кадрів через застосування спеціальних комп'ютерних програм з пошуку персоналу.

Шостий етап передбачає формування цифрової культури персоналу державних установ.

Цифрова культура потребує певних компетенцій як у команді, і у всій екосистемі організації. Цифрові компетенції критично важливі у тих зацікавлених сторін екосистеми організації, які безпосередньо беруть участь у формуванні ланцюжка створення цінності фіналь-

ного продукту чи послуги та процесів організації. Ключовим фактором тут є бажання та вміння співробітників вчитися, проактивна позиція, вміння оперативно та гнучко освоювати нові навички в постійно мінливому середовищі, що безпосередньо відбивається на ефективності команди та підвищує продуктивність організації в цілому.

Цифрова культура та середовище інновацій покликане підтримувати клієнтоцентричність організації. Причому як зовнішню, і внутрішню. Успішні організації при цифрових трансформаціях звертають увагу на клієнтський сервіс та пріоритетних запитів клієнтів. Саме забезпечення потреб клієнтів — основний драйвер впровадження та оптимізація нових цифрових систем. Успішні організації приділяють велике значення і внутрішньої клієнтоцентричності. Цифрові технології дозволяють інтегрувати системи та відділи в єдиний орга-

нізм та керувати організацією за допомогою високоточних даних, оперативно впроваджуючи зміни у режимі реального часу. У цифровій культурі важливо, щоб всі відділи оперативно підтримували зміни та своїх колег — внутрішніх клієнтів.

Сьомий етап передбачає формування показників ефективності та результативності окремого працівника та з'ясування значення таких показників в ефективності, продуктивності та результативності діяльності всієї організації.

Зазначені етапи реформування системи управління персоналом "можна зобразити наступною моделлю (рис. 1).

Модель управління персоналом державних установ передбачає зміну підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу державних установ, зміну комунікативних зв'язків персоналу з керівництвом, з клієнтами, між собою, інноваційні методи та форми діяльності на ринку тощо.

Модель управління персоналом державних установ передбачає взаємопов'язані елементи, зокрема:

1) модернізація діяльності Служби розвитку кадрового потенціалу через реформування основних функцій цієї служби, зокрема: кадрова аналітика, кадрове планування, накопичення та розвиток кадрового потенціалу, цифровізація процесів управління персоналом.

Передбачено концептуальна зміна служб управління персоналом державних установ на діяльність, яка передбачає планування та проведення аналітичних досліджень щодо кадрового потенціалу, визначення прогностичних показників на 3, 5, 10 років.

Так, при прогнозуванні кадрового потенціалу державних установ враховувати наступні етапи:

1. Встановлення масштабного завдання, яке формує майбутні інтереси установи, а всі інші цілі фіксуються за її принципом. Вони застосовуються для того, щоб визначити поточні (короткострокові) цілі, які найчастіше є тимчасовими та можуть виражатися в кількісних параметрах.

2. Необхідну величину кадрового складу встановлюють за характеристиками організаційної системи та результатів діяльності організації. Формується потреба в персоналі — як за загальними, так і за різними спеціалізаціями. Необхідно встановити кваліфікації та навички, необхідні для того, щоб досягти певної мети.

3. Здійснення: оцінювання, аналізу стану наявних кадрових ресурсів (їх кількість, плінність, якість, результативність праці, зас-

луги, компетентність, оптимальність їх завантаження тощо); оцінювання зовнішніх джерел. До них належать працівники інших підприємств, випускники навчальних закладів, учні; оцінювання потенціалу вказаних джерел (якісні резерви розвитку ресурсів). Перехід від оцінки зовнішніх джерел до детальнішого аналізу перспектив внутрішніх ресурсів призводить до суттєвих змін у кадровій політиці. Далі відбувається оцінка співвідношення ресурсів із вимогами.

4. Після встановлення певних вимог до працівників необхідно планувати діяльність задля досягнення бажаного успіху. Для досягнення певної мети управлінці встановлюють кількість персоналу, за допомогою якого можна досягти успіху.

2) оновлення основних кадрових технологій: відбір та селекція кадрів, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, мотивація кадрів, адаптація, оцінювання персоналу. Зазначені кадрові технології можуть реалізовуватися через запровадження цифрових технологій Служби розвитку кадрового потенціалу або зовнішніми суб'єктами формування та розвитку кадрового потенціалу державних установ;

3) формування цифрової культури та організаційної культури.

Першим кроком формування цифрової культури є залучення співробітників та всіх ключових сторін у формування цифрових змін, включаючи вибір технологій та формування строків для цифрових проєктів. Це дозволяє залучити команду до впровадження шляхом підняття їхньої мотивації за рахунок реалізації спільно розроблених ідей. Залучення формується на фундаменті задоволеності співробітників, їх довіри та лояльності до організації.

Формувати залучення допомагає створення системи комунікацій для впровадження та підтримки цифрових змін та культури, що формує загальне комунікаційний простір. Наявність форуму обміну думками дає можливість підтримувати середовище безперервного вдосконалення процесів. А відкрита бібліотека кейсів усередині організації сприяє спільному розвитку, накопиченню та передачі успішного досвіду.

Створення та підтримка навчального середовища всередині організації — наступний обов'язковий елемент формування цифрової культури та культури інновацій. Запуск організації, що самонавчається, в якій відбувається обмін знаннями та формуються нові ідеї необхідний як новим та і досвідченим співробітникам. Відповідно культура навчання та інновацій розши-

рює свій вплив поза організацією, на всі ключові зацікавлені сторони екосистеми, роблячи її взаємозалежною.

І, мабуть, найскладніший елемент формування цифрової культури — це зв'язок особистих цілей та цінностей співробітника з цінностями та стратегією організації.

Саме формування цифрової та організаційної культури є засадами розвитку та модернізації сучасної організації з урахуванням невизначеності та надзвичайних ситуацій.

4) визначення показників результативності, якості, ефективності діяльності кожного працівника на підставі запровадження цифрових технологій та спеціальних комп'ютерних програм вимірювання таких показників;

5) формування показників ефективності, продуктивності, результативності діяльності державної установи;

6) удосконалення нормативно-правового забезпечення процесів трансформації процесів управління персоналом державних установ.

Так, наприклад прийняття Концепції розвитку кадрового потенціалу державних установ, де перебачити унормування системи управління персоналом з урахуванням цифровізації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано, що в умовах цифровізації необхідно швидко реагувати на нові тенденції, розглядати управління персоналом з інноваційної точки зору як новий чинник створення цінностей підприємства. Важливо відзначити, що введення інноваційних технологій управління персоналом включає HR-керівників і HR фахівців.

Запропоновано запровадження моделі управління персоналом державних установ з урахуванням цифровізації системи управління. Теоретична модель передбачає зміну підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу державних установ, зміну комунікативних зв'язків персоналу з керівництвом, з клієнтами, між собою, інноваційні методи та форми діяльності на ринку тощо.

Зазначена модель передбачає взаємопов'язані елементи, зокрема:

1) модернізація діяльності Служби розвитку кадрового потенціалу через реформування основних функцій цієї служби, зокрема: кадрова аналітика, кадрові планування, накопичення та розвиток кадрового потенціалу, цифровізація процесів управління персоналом;

2) оновлення основних кадрових технологій: відбір та селекція кадрів, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, мотивація кадрів, адаптація, оцінювання персоналу. Зазначені кадрові технології можуть реалізуватися через запровадження цифрових технологій Служби розвитку кадрового потенціалу або зовнішніми суб'єктами формування та розвитку кадрового потенціалу державних установ;

3) формування цифрової культури та організаційної культури;

4) визначення показників результативності, якості, ефективності діяльності кожного працівника;

5) формування показників ефективності, продуктивності, результативності діяльності державної установи;

6) удосконалення нормативно-правового забезпечення процесів трансформації процесів управління персоналом державних установ.

Література:

1. Кибанов А.Я., Чуланова О.А., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2016. 156 с.

2. Пархоменко-Куцеві О. І. Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2676>.

3. Sadati L., Askarkhah A., Hannani S. Assessment of Staff Performance in CSSD Unit by 360 Degree Evaluation Method. Asia Pacific Journal of Health Management. 2021. Т. 15, Vol. 4. Pp. 71—77.

References:

1. Kybanov, A.Ia. Chulanova, O.L. Mytrofanova, E.A. & Konovalova, V.H. (2016), Konseptsiya kompetentnostnoho podkhoda v upravleniuy personalom [The concept of a competent approach in personnel management], YNFRA-M, Moscow, Russia.

2. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022), "Personnel audit mechanisms of state authorities during military operations and conflicts", Derzhavne upravlinnia: udoskonallennia ta rozvytok, vol. 5, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=-1&z=2676> (Accessed 28 Jan. 2024).

4. Sadati, L. Askarkhah, A. & Hannani, S. (2021), "Assessment of Staff Performance in CSSD Unit by 360 Degree Evaluation Method", Asia Pacific Journal of Health Management, vol. 15, Vol. 4. pp. 71—77.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2024 р.