

**Марчевська Д.А.,**  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні  
факультету публічного управління  
Науковий керівник: **Лалуєва Н.М.,**  
старший викладач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

## **СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

В історичному аспекті, кадровий менеджмент, зокрема у XX столітті, розвивався шляхом послідовної зміни трьох основних концепцій. Відповідно, в 1920-1940-х роках у західних країнах домінувала концепція «управління кадрами», яка трактувала працівника виключно як виконавця трудової функції, по суті – «живого додатку до машини». У 1950-70-х роках свою ефективність показала концепція «управління персоналом», яка ознаменувала перехід до розгляду працівника як суб'єкта трудових взаємовідносин, а не просто об'єкта. А вже поява нових суспільних викликів, поряд із глобалізацією та інтелектуалізацією праці, сприяла утвердженню в 1980-90-х роках концепції «управління людськими ресурсами», де персонал розглядається як головний стратегічний актив [1, с. 10-11].

У сучасних умовах, як у комерційному секторі, так і в органах публічного управління основна місія HR-менеджерів трансформувалася у стратегічний розвиток кадрового потенціалу. У цьому контексті головним завданням стає стимулювання професійного внеску кожного працівника задля досягнення спільних організаційних цілей. Такий підхід докорінно відрізняється від минулої практики, де внутрішні інтереси колективу часто переважали над потребами зовнішніх споживачів чи отримувачів публічних послуг, а взаємини в організації ґрунтувалися радше на страху, ніж на повазі до професіоналізму. Сьогодні акценти змістилися на зовнішнє середовище – конкурентний ринок або ринок суспільних послуг, а не на внутрішні відносини. Тому ця зміна пріоритетів вимагає від HR-менеджерів

зосередження на постійному забезпеченні, розвитку, навчанні та мотивації персоналу для ефективної роботи на благо організації [1, с. 16].

В контексті аналізу та дослідження зазначеного питання варто звернути увагу на досвід інших країн. Зокрема, Шипанова Н. О. зазначає, що «у теорії управління персоналом виділяють дві ключові моделі підготовки фахівців для публічної служби – американську та західноєвропейську». Американська модель, хоч і походить із європейських традицій, набула унікальних рис через особливості розвитку США. Вона робить акцент на автономії службовців та орієнтації на результат, що, у свою чергу, сприяє гнучкості кар'єрного зростання та застосуванню інноваційних методів навчання [2, с. 214-215].

Однією з ключових технологій кадрового менеджменту, що є невід'ємною складовою сучасних моделей управління в публічній службі, є професійне оцінювання персоналу. Воно дозволяє визначити ефективність роботи службовців, їхній потенціал та потребу в розвитку. У своїй праці Шевченко С.О. акцентує увагу на методах такого оцінювання, поділяючи їх на три основні групи. Перша група містить у собі методи описового характеру, які дозволяють описати риси людини без використання числових показників і досить часто такі методи мають суб'єктивний характер. До них відносять, наприклад, біографічний метод (оцінка на основі даних біографії), систему вільних характеристик (довільний опис успіхів та недоліків), метод еталона (порівняння з «ідеальним» працівником) та метод групової дискусії [3].

До другої групи належать методи, що поєднують якісний опис із подальшим кількісним вимірюванням, де описові характеристики переводяться у бали чи категорії. Прикладами тут є тестування (оцінка через стандартизовані завдання), метод підсумкових оцінок (визначення частоти прояву якості та присвоєння балу) та система заданого групування (розподіл на категорії, як-от «відмінний», «добрий», «задовільний») [3].

Третя група об'єднує методи, що дозволяють отримати об'єктивну кількісну (числову) оцінку професійних якостей. До цієї групи відносять метод рангового порядку (розміщення працівників у рейтинг від кращого до гіршого),

метод парних порівнянь (послідовне порівняння кожного з кожним), а також різні системи бальної оцінки (заданої чи вільної) та систему графічного профілю (відображення рівня якостей на графіку) [3].

Таким чином, вибір та збалансоване поєднання цих методів оцінювання є однією з ключових кадрових технологій, що лежить в основі побудови сучасних, об'єктивних та ефективних моделей управління персоналом в органах публічної влади.

Також варто зазначити, що кожна кадрова функція повинна бути представлена окремими підрозділами. Відділ підбору персоналу повинен займатися як зовнішнім, так і внутрішнім відбором і адаптацією персоналу. Відділ оцінки повинен обслуговувати всі кадрові функції, щоб надавати об'єктивну інформацію про співробітників. Відділ організаційного розвитку повинен працювати з кадровим резервом і проводити заходи щодо оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів. Діяльність відділу корпоративної культури повинна бути спрямована на підвищення лояльності співробітників і забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату. Навчальний центр повинен обслуговувати поточні та стратегічні потреби організації в професійних компетенціях персоналу [4, с. 92]. Тому з метою підвищення ефективності реформування державної служби доцільно концептуально змінити роль і підхід до функціонування служб управління персоналом. Для цього потрібна ефективна комунікація, якісна методологія, фінансова підтримка, консалтингова підтримка та цілий комплекс сучасних інструментів управління персоналом для впровадження відповідних змін [5, с. 54].

У підсумку, сучасний кадровий менеджмент в органах публічного управління вимагає переходу до стратегічних моделей, подібних до провідного зарубіжного досвіду, де персонал розглядається як ключовий актив та орієнтується на результат. Успішна реалізація цього переходу в Україні та подолання існуючої фрагментарності безпосередньо залежить від впровадження конкретних кадрових технологій, насамперед об'єктивних та багатограних систем професійного оцінювання службовців.

### Список використаних джерел

1. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. / О. М. Руденко та ін. Київ : Кондор, 2015. 124 с.
2. Шишпанова Н. О. Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 213–219.
3. Шевченко С. О. Методи професійного оцінювання персоналу публічної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 5. 275. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=882> (дата звернення: 12.11.2025).
4. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1. С. 91– 95.
5. Сухорукова А. Л. Особливості формування та розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. *Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності*, м. Миколаїв, 22 березня 2024 р. Миколаїв, 2024. С. 54. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17349/1/53-55.pdf>.