

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 351:83

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.3.31>

Є. В. Міщук

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування
Криворізького національного університету

В. С. Адамовська

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри обліку, оподаткування, публічного управління
та адміністрування
Криворізького національного університету

Д. В. Єловський

магістрант першого курсу
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Криворізького національного університету

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДОСВІДУ HR МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНИХ КОМПАНІЙ У ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ ДО ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ

У статті розкрито можливі і найбільш доцільні напрями використання практик HR менеджменту приватних компаній в період пандемії у діяльності публічних адміністрацій. Метою статті є формулювання пропозицій щодо імплементації досвіду HR менеджменту приватних компаній у період пандемії до практики публічних адміністрацій. Для написання статті були використані методи узагальнення, систематизації, порівняння, групування, індукції та дедукції. Ураховано дві протилежні тенденції у сучасному розумінні фахівцями організаційних аспектів діяльності працівників публічних адміністрацій. Згідно першої тенденції показано, що систематичні реформи публічного управління призвели до оновлення складу багатьох публічних адміністрацій; обґрунтована неможливість запрошення працівників приватних компаній та їх швидкої інтеграції до системи публічної служби. Згідно другої тенденції визначена дискусійність стосовно необхідності скорочення числа працівників публічних адміністрацій.

Запропонована сукупність заходів, що ґрунтується на уточненому групуванні посад за ознакою можливості виконання функціональних обов'язків у нових умовах. Перша група – це посади, на яких працівники можуть виконувати свої робочі обов'язки віддалено. Друга група – це посади, на яких працівники можуть виконувати свої обов'язки на робочому місці, але із певними обмеженнями. Третя група – це посади, з яких працівників можна звільнити або скоротити безпосередньо посади. Висвітлені переваги та недоліки у підході до формування кожної групи посад. Указано на базові принципи, яких доцільно дотримуватися в управлінні персоналом у публічних адміністрацій: безпека працівників і збереження кадрового потенціалу. Визначено доцільність розробки моделей гібридних робочих місць. Запропоновано використання аналітичного інструментарію щодо рівня цифрових компетенцій працівників та ступеня задоволення потреби у працівниках із цифровими навичками. Сформульовані пропозиції мають практичну

цінність з огляду не безперервний процес реформування державної служби, особливо у нетипових умовах негативного впливу зовнішніх чинників.

Ключові слова: віддалена робота, COVID-19, управління персоналом, функціональні обов'язки, цифрові компетенції.

Постановка проблеми. Ураховуючи швидку тенденцію поширення вірусу COVID-19, країни всього світу вжили низку обмежувальних заходів, реалізованих для скорочення його поширення. За підсумками, було введено безпрецедентні заходи: люди поміщаються до карантину; навчальні заклади закриваються та переходять на дистанційну форму навчання, а разом з ними і різні підприємства, неурядові організації; запроваджуються обмеження на поїздки; безліч рейсів було скасовано; заборонені масові громадські збори і, навіть, громадські заходи. Після впровадження даних захисних заходів світова економіка значно похитнулася, що призвело до масових звільнень, збільшення зростання безробіття в багатьох країнах світу. Намагаючись подолати цю кризу, велика кількість компаній почала підлаштовуватися під нову реальність, впроваджуючи нові способи ефективної роботи на дистанції. Пандемія кинула серйозний виклик спеціалістам з HR менеджменту, яким необхідно було знайти нові рішення виконання роботи для підтримки бізнесу своєї компанії, а також адаптувати та підтримати співробітників у виконанні своєї роботи у віддаленому форматі.

Водночас, найбільшим роботодавцем в Україні являється держава. У публічних адміністраціях (на державній службі, в органах місцевого самоврядування, а також на державних підприємствах) працює понад 5 млн. осіб. При цьому, публічні адміністрації являються менш гнучкими в організаційних аспектах, ніж приватні компанії, відрізняються більш обмеженими можливостями фінансування впровадження новітніх технологій управління персоналом. Тому використання досвіду приватних компаній у сфері HR менеджменту повинно стати драйвером позитивних змін, що не потребуватимуть великих капіталовкладень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найповніше, на наш погляд, проблема HR менеджменту приватних компаній розкрита у зарубіжних дослідників, серед яких слід назвати праці

таких вчених, як З. Абрамс, що містять прогнози відносно майбутнього віддаленої роботи; М. Ангелічі і П.Профета про так звану «умну роботу»; С. Патанджалі, Н.М. Бхатта щодо особливостей роботи вдома під час пандемії та впливу організаційних факторів на продуктивність працівників ІТ-галузі; П. М. Леонарді щодо нових технологій організації та впливу штучного інтелекту на особливості віддаленої роботи. Крім того, ґрунтовні дослідження про наслідки для програм роботи вдома через відношення працівника до дистанційної роботи та інші чинники висвітлено у роботах таких учених, як Бернштейн Е., Блунден Х., Бродський А., Вонбін В., Вабер Б. та інших. Разом із цим, слід указати, на корифеїв з питань формування кадрового складу публічних служб, серед яких Л. Балабанов, Т.Васильців, В. Данюк, О. Кириченко, Г. Козаченко, І. Лопушинський, І. Мігус, В. Мутіян, В. Панченко, В. Толкованов та ін. Дані науковці стали засновниками багатьох підходів, проте через новизну проблеми, яка викликана пандемією коронавірусу, в їх роботах не знайшли належного висвітлення особливості організації праці персоналу у такий період. Натомість, сучасні доробки науковців М. Іжа, В. Мельника, А.О. Чаркіної та інших містять указані особливості, але питання імплементації практики зарубіжних та вітчизняних приватних компаній не знайшло належного висвітлення.

Метою статті є формулювання пропозицій щодо імплементації досвіду HR менеджменту приватних компаній у період пандемії до практики публічних адміністрацій.

Виклад основного матеріалу. Криза, спричинена пандемією COVID-19 різко змінила умови праці у приватних компаніях. Для забезпечення стабільності бізнесу багато з них звернулися до віддаленої форми роботи. Одними із перших стали компанії Google та Twitter. Перша компанія заявила, що її співробітники працюватимуть віддалено як мінімум до літа 2021 р., а друга – невизначений термін.

В Україні для працівників публічних адміністрацій спочатку пандемії також була надана можливість дистанційного режиму роботи [1], але на сьогодні вона практично нівельована. Тож, чисельність державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, які працюють вдома, набагато менша за всю чисельність працівників, для яких залишилася така можливість. Аналогічна ситуація спостерігається у виробничих галузях, оскільки ті з очевидних причин не можуть працювати віддалено [2].

Відразу після упровадження карантину сталося падіння продуктивності серед співробітників приватних компаній [3; 4; 5; 6]. Через кілька місяців це падіння вдалося подолати, але при цьому працівники компаній відмітили, що їхній робочий день у середньому був на 10-20% тривалішим. З іншого боку, слід звернути увагу на проведене дослідження Університету Пердью, яке показує зниження продуктивності на 38%, незважаючи на посилення робочого навантаження приблизно на дві-три години на тиждень [7; 8; 9]. Основною причиною падіння продуктивності є технічні проблеми. Журнал *The Economist* повідомив читачів, що у працівників збільшився робочий день, а робота вдома була менш ідеальною, ніж очікували самі працівники [10].

У цілому, розглядають два варіанти продовження роботи для працівників, чия спеціальність не дозволяє працювати віддалено. Перший варіант – дотримання соціальної дистанції на робочих місцях та носіння засобів індивідуального захисту. Другий варіант більш категоричний – звільнення працівників. Слід ураховувати, що згідно дослідження в [11; 12] працівники, професійні обов'язки яких не можливо виконати із дому, самі схильні до високої ймовірності звільнення. Наразі, можна виділити дві протилежні тенденції. З одного боку, систематичні реформи публічного управління призвели до оновлення складу багатьох публічних адміністрацій, як серед їх керівників, так і серед фахівців різних категорій. Замість навчання нових співробітників, на сьогодні доцільніше утримання тих, хто проходить службу в державних органах. Адже неможливо запросити працівників приватних компаній і відразу інте-

грувати їх до системи публічної служби, оскільки функції, процедури та й самі процеси суттєво відрізняються. З іншого боку, в уряді постійно точаться дискусії стосовно необхідності скорочення числа працівників публічних адміністрацій у наслідок безпосереднього зменшення числа міністерств і відомств, кількості центральних органів виконавчої влади і державних підприємств, а також шляхом об'єднання функціональних обов'язків державних службовців.

У зв'язку із вищевказаним, для фахівців кадрових служб публічних адміністрацій можна рекомендувати провести аналіз посад та розбити їх на три групи:

Перша група – це посади, на яких працівники можуть виконувати свої робочі обов'язки віддалено. Це один із актуальних варіантів мінімізувати ризик зараження. Віддалена робота дає працівникам, переважно, гнучкий графік роботи, економію часу на дорогу до роботи, а також набуття досвіду користування новими інформаційно-комунікаційними технологіями. До того ж, віддалена робота дає можливість оптимізації та скорочення ресурсів організації та державного бюджету, наприклад, витрат на утримання офісного приміщення. Приміром, у приватних компаніях Кореї указують на потенціал зростання безконтактних галузей у бізнес-секторах, таких як телекомунікації, віддалена підтримка, он-лайн – навчання.

Слід указати, що приватні компанії заштовхнулися із певним труднощами під час організації віддаленої роботи. По-перше, це брак часу для пристосування своїх бізнес-схем до таких умов. По-друге, це наявність технологічних інструментів, що необхідні для спілкування між керівниками та співробітниками, такі як Google Meet, Zoom, віддалений робочий стіл Microsoft, Team Viewer. Їх може дозволити собі не кожна компанія, виходячи з того, що фінансові ресурси кожної компанії різні [13]. По-третє, це стрес через відсутність комунікації між колегами, у наслідок якого працівники могли підірвати психічне здоров'я. До того ж, широке використання інформаційних та комунікаційних технологій призводить до стану постійної терміновості, породжуючи у керівників та співробітників очікування щодо постійної

доступності колег. Крім того, робота вдома призводить до підвищення обсягу інформації, яка пропускається через працівника після регулярного використання електронних пошт і причитування робочих чатів у месенджерах. Зазначене, у ряді випадків, призводило до техностресу [14].

З певною долею умовності, можна сказати, що на сьогодні публічні адміністрації подолали перші дві групи із названих труднощів. Стосовно третьої групи, актуальним буде використання досвіду приватних компаній про проведення різноманітних он-лайн заходів, які дозволять об'єднати фахівців з різних міст та країн в одному середовищі, а також підтримати спілкування з колегами. У зв'язку з цим, пропонуємо проведення наступних віддалених заходів для співробітників публічних адміністрацій:

1) книжковий клуб – привід для неформального спілкування, а також хороший спосіб читати більше. Після прочитання цікавих книг буде з ким обговорити прочитане у відео конференції;

2) кінодень – приклад організації схожий з книжковим; надає можливість замінити реальний похід у кінотеатр із колегами, подивившись якийсь фільм у дистанційному форматі;

3) тематичний день – день вишиванки, піжамний день, професійне свято, що дозволить зайняти та урізноманітнити онлайн-зустрічі співробітників;

4) настільні ігри – Jackbox Party, Мафія, Уно, «зіпсований телефон», нададуть можливість розрядити працівників і отримати позитивні емоції через відео конференцію.

Друга група – це посади, на яких працівники можуть виконувати свої обов'язки на робочому місці, але із певними обмеженнями. При цьому, фізичне перебування на робочому місці повинно підтримуватися суворим ступенем захисту працівників із постановкою нових графіків роботи для різних колективів публічних адміністрацій (з урахуванням специфіки проходження різних видів публічної служби: дипломатичної, військової тощо). Головне завдання в даному випадку – створити максимально можливі заходи захисту для усіх працівників [14; 15].

Третя група – це посади, з яких працівників можна звільнити або скоротити безпосередньо посади. При цьому необхідно урахувати норми діючого законодавства. Так, рішення про припинення працівником проходження державної служби, прийняте всупереч цим нормам, порушує визначені чинними нормативно-правовими актами вимоги відносно умов реалізації громадянами права на державну службу. Разом із цим, як відмічає Н. Альюшина, певна частина посадового функціоналу та процедур у роботі державних службовців цифровізувалася, тому це надає можливість здійснити реінжиніринг для оптимізації чисельності працівників та відмову від надлишкових функцій [16].

Під час пандемії коронавірусу COVID-19, більшість публічних адміністрацій не змогли дати своїм співробітникам достатньо інформації про план управління персоналом. У той же час, наявність чітких інструкцій на робочому місці у кризові моменти допомагає знизити стрес співробітників та підвищити їхню мотивацію, а також впевненість у собі. Тому, незважаючи на неясність, створену пандемією, публічним адміністраціям доцільно відпрацювати неординарні методи роботи із персоналом [14; 17]. У цьому контексті найбільш вдалими пропозиціями можна назвати наступні:

– використання технології блокчейну, що надасть можливість узагальнити дані про всіх працівників публічних адміністрацій і додатково, сприятиме підвищенню кібербезпеки;

– використання методик математичного прогнозування, що сприятиме більш ефективному плануванню потреби в персоналі та дозволить виявити найбільш імовірні наслідки звільнення і їх вплив на результати діяльності публічної адміністрації;

– введення штучного інтелекту, що дозволить на ранніх етапах розпізнавати емоційне вигорання у працівників або ознаки стресу, особливо у тих, хто працює віддалено тощо;

– гейміфікація на різних етапах управління персоналом (під час прийняття рішень про організаційні та кадрові зміни, для мотивації тощо) [1; 18; 19].

Відтак, значна роль інформаційних (цифрових) технологій під час пандемії змушує публічні адміністрації використовувати їх не лише у своїй основній діяльності, але й під час управління персоналом. У практику діяльності кадрових служб доцільно ввести відповідну систему показників, на основі якої можна було б провести ґрунтовний аналіз ступеня цифрової зрілості публічної адміністрації [20]. Для цього необхідно розраховувати такі показники, як потреба у відповідній кількості працівників державних органів влади та органів місцевого самоврядування із цифровими компетентціями; рівень оцифровування документообігу; рівень застосування цифрових технологій на кожному етапі процесу управління персоналом (при прийнятті на роботу, під час атестації тощо) [21]. Відповідно до цього необхідно розробляти плани навчання та підвищення кваліфікації, оскільки практика показала, що не кожен співробітник технологічно компетентний.

Виходячи з тяжкості прогнозованості криз, подібних до пандемії коронавірусу, публічним адміністраціям доцільно розвивати та балансувати між ідеєю гібридної моделі робочого місця та повністю віддаленого, щоб у необхідному випадку швидко адаптуватися до нових реалій. Керівникам публічних адміністрацій необхідно провести організовану адаптацію робочих місць та надати працівникам

організаційну підтримку для отримання нових та покращення старих навичок (особливо цифрових), у поєднанні з розвитком кар'єрних можливостей. Перехід до гібридної чи повністю віддаленої робочої моделі зумовлює необхідність чітких механізмів для повної розбудови організаційної культури [14].

Експерти McKinsey у своїй аналітичній доповіді про готовність бізнесу до пандемії та її наслідки наголосили про необхідності звернути увагу на три моменти: ступінь економічного спаду, як довго він триватиме і якими темпами економіка буде відновлюватися. Радники McKinsey висунули модель 5R, яка вміщує п'ять головних елементів: resolve (рішучість), resilience (стійкість), return (повернення), reimagination (переосмислення), reform (реформи) [22]. Ці принципи пропонуємо адаптувати до управління персоналом публічних адміністрацій (рис. 1).

Отже, в публічних адміністраціях, так само як і в приватних компаніях, необхідно постійно розробляти та удосконалювати HR – стратегії для нових нестандартних умов праці, незважаючи на потенційні обмеження [15; 23].

Висновки. Таким чином, пандемія назавжди змінила принципи та методи HR менеджменту. Перетворення в соціальному житті у зв'язку із прискореними темпами цифровізації здійснили трансформуючий вплив як на методи управління персона-

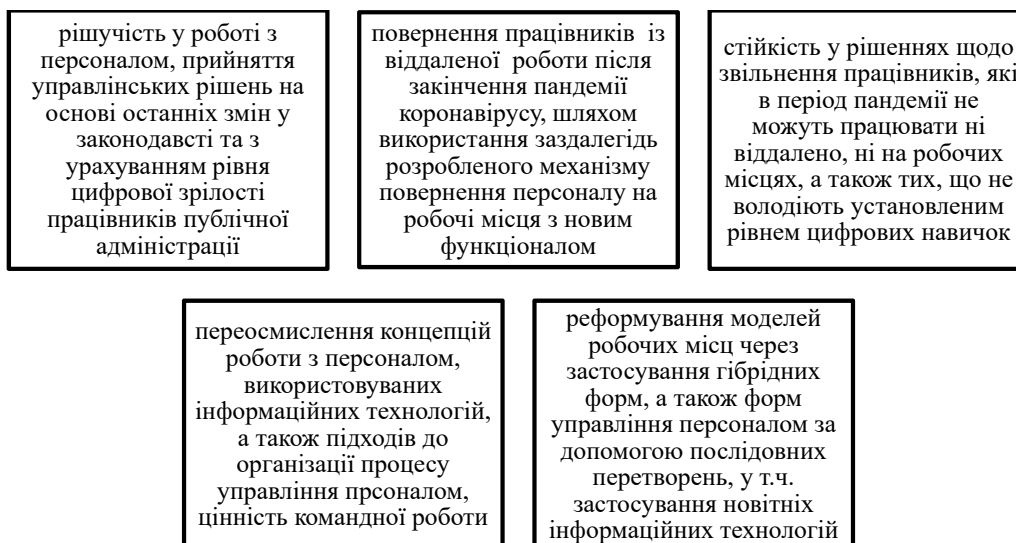


Рис. 1. Модель 5R, адаптована до управління персоналом публічних адміністрацій (адаптовано авторами за даними із [22])

лом, так і на організацію праці. Разом з цим, пандемія, як прискорювач, сприяла викресленою непродуктивних підходів та інструментів; призупиненню окремих сторін управління персоналом (наприклад, відміна конкурсного відбору у державній службі); підштовхнула до прискорених темпів розвитку цифрові методи HR менеджменту. З метою імплементації досвіду приватних компаній до практики публічних адміністрацій в Україні запропонована сукупність заходів, що ґрунтуються на уточненому групуванні посад за ознакою можливості виконання функціональних обов'язків у нових умовах, у тому числі розробка моделей гібридних робочих місць; використанні аналітичного інструментарію щодо рівня цифрових компетенцій працівників та ступені задоволення потреби у працівниках із цифровими навичками. Висвітлені переваги та недоліки кожної групи посад. Однак базові принципи, яких доцільно дотримуватися фахівцям з управління персоналом у публічних адміністрацій – це безпека працівників та збереження кадрового потенціалу. Адже саме працівники публічних адміністрацій забезпечують функціонування держави.

Напрямок подальших досліджень є розробка та уточнення аналітичного інструментарію оцінювання рівня цифрової зрілості публічної адміністрації.

Список використаної літератури:

1. Чаркіна А.О. Проблеми управління персоналом публічної служби в умовах пандемії COVID-19. *Наукові перспективи*. 2022. № 2(20). С. 194–201.
2. Leonardi P. M. COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 58. №. 1. Pp. 249–253.
3. Abrams Z. The future of remote work. *American Psychological Association*. 2019. Vol. 50. №. 9. URL: <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>
4. Angelici M., Profeta P. *Smart-working: Work flexibility without constraints*. 2020. 115 P.
5. Patanjali S., Bhatta N. M. K. Work from Home During the Pandemic: The Impact of Organizational Factors on the Productivity of Employees in the IT Industry. *The Journal of Business Perspective*. 2022. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/09722629221074137#ibid22-09722629221074137>
6. Bernstein E., Blunden H., Brodsky A., Wombin W., Waber B. *The implications of working without the office*. *Harvard Business Review*. 2020. № 15. URL: <https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>
7. Akin G., Hopelain D. Finding the culture of productivity. *Organizational Dynamics*. 1986. № 14(3). Pp. 19–32. URL: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(86\)90029-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90029-X)
8. Wu H., Chen Y. The impact of work from home (WFH) on workload and productivity in terms of different tasks and occupations. *HCI International 2020 – Late Breaking Papers: Interaction, Knowledge and Social Media*. 2020. Pp. 693–706.
9. De Sanctis G. Attitudes toward telecommuting: Implications for work-at-home programs. *Information & Management*. 1984. № 7(3). Pp. 133–139.
10. The Economist. People are working longer hours during the pandemic. 2020. URL: <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/11/24/people-are-working-longer-hours-during-the-pandemic>
11. Chen Z. Influence of Working From Home During the COVID-19 Crisis and HR Practitioner Response. *Frontiers in Psychology*. 2021. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.710517/full>
12. Adams-Prassl A., Boneva T., Golin M., Rauh C. Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys. *IZA – Institute of Labor Economics*. 2020. URL: <https://docs.iza.org/dp13183.pdf>
13. Prasad K., Vaidya, R. W. Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to agricultural research sector in Hyderabad Metro. *Sustainable Humanosphere*. 2020. 16(2). Pp. 235–253.
14. Cambridge University Press. Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. 2021. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/human-resource-management-and-the-covid19-crisis-implications-challenges-opportunities-and-future-organizational->

- directions/6857481FD64558659EE4C-17C6DAE9AB9
15. Вплив COVID-19 на робочу силу: Стратегічна розвідка. *Всесвітній економічний форум*. 2020. URL: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1G0X000006O6EHUA0?tab=publications>
16. Алюшина Н. Можна безболісно скоротити третину держслужбовців. *Mind*. URL: <https://mind.ua/publications/20243988-golova-nacderzhsluzhbi-mozhna-bezbolisno-skorotiti-tretinu-derzhsluzhbovciv>
17. Aguinis H. *Performance management for dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/performance-management-for/9781119557654/>
18. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18. №. 2. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639201800205>
19. Wong E., Ho K., Wong S., Cheung A., Yeoh E. Workplace safety and coronavirus disease (COVID-19) pandemic: survey of employees. *International Journal of Health Policy and Management*, № 11(3), Pp. 344–353.
20. Mishchuk Ie., Rebrova S., Krush P., Zinchenko D., Astafieva K. Digitalization security as a marker of modern mechanical engineering technology implementation in the context of ensuring strategic economic security of enterprises. *WSEAS. Transactions on Business and Economics*. 2021. Vol. 18. Pp. 117–125. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2021/a265107-1214.pdf>
21. Mishchuk Ie., Zinchenko O., Zinchenko D., Dariusz P., Adamovska V. Information Support of Economic Security of Mining Enterprises' Competitive Status and its Assessment Taking into Account the Level of Digital Maturity. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol.39. № 7. Pp. 1–18. URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4940>
22. Дослідження Mckinsey Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/media/mckinsey-statement-on-russias-invasion-of-ukraine>
23. Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №2(83). С. 118–125.

Mishchuk Ye., Adamovska V., Yelovskyi D. Implementation of HR management experience of private companies during the pandemic to the practice of public administrations

The article reveals the possible and most expedient ways of using HR management practices of private companies during the pandemic in the activities of public administrations. The purpose of the article is to formulate proposals for the implementation of HR management experience of private companies during the pandemic to the practice of public administrations. The methods of generalization, systematization, comparison, grouping, induction and deduction were used to write the article. Two opposite trends in the modern understanding by specialists of organizational aspects of the activities of public administration employees are taken into account. According to the first trend, it is shown that the systematic reforms of public administration led to the renewal of the composition of many public administrations; justified impossibility of inviting employees of private companies and their rapid integration into the public service system. According to the second trend, the discussion about the need to reduce the number of employees of public administrations is determined. The proposed set of measures is based on a specified grouping of positions based on the possibility of performing functional duties in new conditions. The first group is positions where employees can perform their work duties remotely. The second group is positions in which employees can perform their duties at the workplace, but with certain restrictions. The third group is positions from which employees can be fired or reduced directly. The advantages and disadvantages of the approach to the formation of each group of positions are highlighted. The basic principles that should be followed in the management of personnel in public administrations are indicated: the safety of employees and the preservation of personnel potential. The expediency of developing models of hybrid workplaces has been determined. The use of analytical tools regarding the level of digital competences of employees and the degree of satisfaction of the need for employees with digital skills is proposed. Formulated proposals have practical value in view of the non-continuous process of civil service reform, especially in atypical conditions of negative influence of external factors.

Key words: remote work, COVID-19, personnel management, functional duties, digital competences.