Лілія БОНДАРЕНКО

ЕФЕКТИВНІ МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДИПЛОМАТИЧНИХ УСТАНОВ

Лілія Бондаренко
Доктор політичної економіки,
Український вільний університет, Мюнхен

Анотація

Стаття пропонує ефективні моделі та механізми управління персоналом дипломатичних установ. Дипломатія має переходити від інтегрованих та бюрократичних механізмів до методик відкритого підбору кадрів, психологічної оцінки кандидатів, встановлення наявних компетентностей та перспектив розвитку персоналу. Використання класичної конкурсної системи підбору кадрів для дипломатичної служби є об'єктивною та дозволяє відібрати найбільш кваліфікованих спеціялістів. У статті доведено, що оперативне управління персоналом дипломатичних служб має бути направлене не лише на виконання операційних задач, а й на стимулювання їх творчого і креативного розвитку, впровадження й поширення інновацій в роботі.

Ключові слова*: управління персоналом, дипломатична установа, закордонна дипломатична служба, ключові показники ефективности (КПЕ) працівників дипломатичних установ, моделі управління персоналом, Міністерство закордонних справ.*

EFFECTIVE STAFFING MANAGEMENT MODELS AND MECHANISMS OF DIPLOMATIC INSTITUTIONS

Liliia Bondarenko
Doctor of Political Economy,
Ukrainian Free University, Munich

Abstract

The article proposes effective models and mechanisms of personnel management in diplomatic institutions. Diplomacy should move from integrated and bureaucratic mechanisms to methods of open recruitment, psychological assessment of candidates, identification of existing competencies and prospects for staff development. The use of the classical competitive system of recruitment for the diplomatic service is objective and allows selecting the most qualified specialists. The article proves that the operational management of diplomatic service personnel should be aimed not only at fulfilling operational tasks, but also at stimulating their creative and imaginative development, introducing and disseminating innovations in their work.

Keywords: *human resources management, diplomatic institution, foreign diplomatic service, key performance indicators (KPI) of diplomatic staff, models of personnel management, Ministry of Foreign Affairs.*

Ефективна система управління персоналом має реалізовуватися на всіх етапах процесу: підбір персоналу, його мотивація та стимулювання, оцінка ефективности роботи, кар'єрне зростання та розвиток працівників. На даний момент призначення на посади державних службовців у дипломатичних установах, крім посад найвищих категорій — послів, посланників та голів місій, здійснюється за класичним конкурсом з особливими освітньо-кваліфікаційними вимогами. Призначення на посади найвищого рівня в дипломатичних установах носить переважно політичний характер та здійснюється особисто Президентом України за поданням Міністерства закордонних справ. У сучасних умовах система управління персоналом, а відповідно і його добору, має носити сучасний компетентнісний характер. Класичний конкурс в сучасних умовах має бути доповнено психологічними складовими, компонентами професійної орієнтації, стрес-тестуванням та перевіркою адаптивности кандидатів до можливих соціо-культурних умов у країнах потенційного перебування.

Для успішної реалізації будь-яких нововведень важливо, щоб персонал був налаштований на розвиток, мав позитивне ставлення до змін та був готовий приймати ризики. Особливо коли мова йде про реалізацію управлінських нововведень, таких як реформування системи управління персоналом, починаючи з добору кадрів. У таких випадках важливо подолати опір змінам та сформувати нову організаційну культуру. Для цього необхідні знання у сфері менеджменту, фахова освіта, уважне спостереження за управлінською діяльністю та орієнтація на нововведення. Все це має велике значення для підвищення ефективности функціонування дипломатичних установ. Для успішного інноваційного процесу необхідно, щоб учасники мали достатній досвід та відповідну кваліфікацію, володіли певними знаннями та методиками розв'язання завдань. Постає потреба спеціяльної підготовки фахівців з управління і добору кадрів для дипломатії. Уміння та навички менеджерів з персоналу проявляються в їхній компетентності, яка допомагає управлінським нововведенням в цій сфері.

Важливою характеристикою управлінської новації є радикальність. Ранні новатори забезпечують розвиток діяльности установи, тоді як пізні новатори можуть лише адаптувати новацію до існуючих умов діяльности. Управлінська новація повинна пройти визначені стадії, на кожній з яких набуває необхідних характеристик до її втілення в життя. Формування стадій втілення допомагає якісно розробити заходи з планування та контролю, створити умови для успішного інноваційного процесу, особливо в частині управління персоналом у державній службі. В цій сфері домінує людський чинник, а також відчутна бюрократія та залежність від зовнішньополітичного курсу країни[1].

[1] Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів дипломатичної служби України. Економіка та держава № 10/2011. С. 66–67. http://www.economy.in.ua/pdf/10_2011/20.pdf

Використання класичної конкурсної системи підбору кадрів для дипломатичної служби є об'єктивним та дає змогу відібрати найкваліфікованіших спеціялістів. Більшість дипломатичних працівників мають відповідну освіту, володіють декількома іноземними мовами та мають необхідні навички. Проте будь-який працівник дипломатичної установи України за кордоном стає публічною особою та несе особисту відповідальність за формування політичного іміджу країни. Тому конкурсна система підбору кадрів потребує вдосконалення, відповідно до специфіки дипломатичної служби. Висока складність завдань, що виникають у зовнішній сфері державної діяльности, вимагає від дипломатичного працівника ефективного функціонування як в межах країни, так і за її межами. Тому конкурсна система підбору кадрів повинна бути вдосконалена з урахуванням цих факторів, щоб відібрати успішних кваліфікованих спеціялістів.

Довготривалий конкурсний добір кадрів на дипломатичну службу не завжди є оптимальним рішенням. Варто більше уваги приділяти кандидатам з кадрового резерву. Щоб це було можливо, необхідно створити якісний кадровий резерв дипломатичної служби та підвищити у цьому напрямі ефективність діяльности Департаменту персоналу Міністерства закордонних справ України. Наприклад, можна проводити зустрічі зі студентами вишів, щоб проекзаменувати навики випускників та відібрати здібних осіб з пропозицією подальшого працевлаштування на дипломатичну службу, відповідно до потреб Міністерства закордонних справ України.

Для ефективної функціональности кадрів дипломатичної служби України необхідно удосконалити методи добору персоналу та процес проходження дипломатичної служби. Слід зосередитися на психологічних якостях та здібностях кандидатів — лідерстві, відповідальності та інших важливих характеристиках. Такий підхід може допомогти відібрати найбільш здатних осіб для роботи на дипломатичній службі. Рекомендується провести співбесіди або тестування з психологом для визначення особистих якостей кандидатів на вакантні посади, зокрема у дипломатичній службі. Це важливо, оскільки дипломатична робота пов'язана з тривалими відрядженнями за кордон. З урахуванням психологічних особливостей можна сформувати безконфліктні колективи та зменшити ризик публічних скандалів, що підвищить ефективність дипломатичної діяльности. Необхідно також врахувати мікросередовище колективу, що може бути суттєвим фактором у формуванні позитивного психологічного клімату. Вивчення та аналіз суспільно-економічного розвитку країни, де працює дипломатичний колектив, є важливим етапом у формуванні позитивного мікросередовища та забезпеченні ефективної роботи. Врахування особливостей країни (наприклад, різних кліматичних умов, культурних факторів та соціяльно-економічного розвитку країни) може допомогти уникнути непередбачуваних проблем та покращити результативність дипломатичної діяльности.

При формуванні закордонних дипломатичних установ, одним з важливих факторів психологічного клімату мікросередовища є кількісний склад закордонної делегації. Обмежений контакт з зовнішнім середовищем може створити додаткове психологічне навантаження на членів установи, що впливає на їх ефективність у виконанні професійних обов'язків. Тому під час відбору та призначення кадрів для закордонних дипломатичних установ, важливо ретельно аналізувати та враховувати психологічні якості співробітників. Вони повинні мати не тільки глибокі фахові знання, але і стійкий психічний стан. Це дасть їм змогу ефективно виконувати поставлені завдання. Крім того, для будь-якого службовця дипломатичної установи фундаментальне значення має гідна професійна та особиста репутація. Уникаючи будь-яких дискримінаційних дій, спеціялісти з відбору дипломатичних кадрів мають зважати на будь-яку деталь, що може дискредитувати кандидата.

Для пошуку гідних кандидатів можна використовувати професіограми, розроблені за участи Департаменту персоналу Міністерства закордонних справ. Професіограма — це систематичний опис професійних та психологічних якостей, якими має володіти кандидат, включаючи його обов'язки та функції. Зазвичай професіограма включає дві моделі: перша модель описує необхідні якості співробітника (професійні, ділові та особисті якості), друга модель — посаду (функції, обов'язки, завдання, відповідальність тощо). Для якісного відбору та залучення відповідних кандидатів до роботи в дипломатичній службі, використання професіограм та відомостей про ділові та психологічні якості кандидатів є ключовим механізмом. Це мінімізує суб'єктивний фактор та підвищує об'єктивність процесу підбору та найму персоналу[2].

При відборі кандидатів на посади в дипломатичній службі слід враховувати їх особисті якості та такі сфери, як освіта, досвід, інтелектуальні здібності, швидке осмислення суті проблеми, навички публічного виступу, здоров'я, психотип, комунікабельність, зовнішній вигляд (в частині особистої презентації), культура поведінки, власні інтереси та обставини, які можуть впливати на їхню роботу та особисте життя. Класичний конкурс відбору кандидатів на посади державного службовця в дипломатичних установах має бути доповнено:

- тестами професійної придатности для відповідної посади;
- психологічною співбесідою на визначення стресостійкости, адаптивности та конфліктности;
- тестами особистісних компетентностей в контексті професійного розвитку (здатности працювати в команді, розуміння репутаційних ризиків тощо);

[2] Посольський ліфт. Навіщо потрібен і як працюватиме «конкурс» Кулеби для топдипломатів. Европейська правда. https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/03/15/7157994/

– перевіркою особистої та професійної репутації, в т.ч. неформальними інструментами (соціяльні мережі, медійний пошук, інтерв'ю в сфері оточення тощо).

Процедури добору кандидатів на керівні посади дипломатичної служби — голів посольств та місій — мають свої особливості, зумовлені політичним контекстом. Голова Міністерства закордонних справ України анонсував революційні зміни в цьому процесі, які назвав «посольським ліфтом»[3]. 13 березня 2023 року на сайті Мінстерства закордонних справ створено розділ «Відкритий набір послів», який передбачає подання заявок на вакантні посади вищого рівня для всіх охочих. Наразі, здійснюється відбір послів в такі країни: Алжирська Народна Демократична Республіка; Республіка Ангола; Республіка Вірменія; Республіка Гана; Демократична Республіка Конго; Федеративна Демократична Республіка Ефіопія; Ісламська Республіка Іран; Республіка Кот-д'Івуар; Ліванська Республіка; Малайзія; Республіка Мозамбік; Королівство Норвегія; Султанат Оман; Республіка Руанда; Республіка Судан; Об'єднана Республіка Танзанія; Республіка Філіппіни; Чеська Республіка.

До кандидатів висувають достатньо прості вимоги: «Наявність вищої освіти ступеня магістр, володіння відповідним рівнем професійної компетентности, володіння іноземними мовами (крім державної мови країни-агресора), стан здоров'я, який дозволяє перебувати у довготерміновому відрядженні, відсутність обставин, що можуть перешкоджати виконанню посадових обов'язків під час роботи в системі органів дипломатичної служби (відсутність потенційного конфлікту інтересів кандидата на посаду посла, або обставин, що можуть викликати відмову іноземної країни в акредитації в якості посла)»[4].

У цьому переліку один з пунктів викликає найбільше запитань: володіння відповідним рівнем професійної компетентности. Мова йде про професійні знання та навички у специфічних поєднаннях, які в сучасному управлінському середовищі називають компетентністю. Однак постає питання щодо їх достатности та рівня кожного кандидата. Тобто елемент класичного конкурсу прослідковується навіть в такому відкритому відборі. Це закономірно та логічно, адже треба встановити професійну придатність кандидата, визначити її відповідність потребам посади, провести репутаційну та

[3] Відкритий набір послів. Міністерство закордонних справ. https://mfa.gov.ua/vacancies

[4] Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативности, ефективности, та якості службової діяльности державних службовців, які займають посади категорії «А», та їх перегляду. Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 257-20 від 24 грудня 2020 року. https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-za-2

психологічну перевірку. Проте сам факт оголошення Міністром такого відкритого набору послів носить безпрецедентний характер та не притаманний світовій дипломатії.

Після відбору кандидатів та призначення їх на відповідні посади, реалізується безпосереднє управління дипломатичним персоналом. Воно має комбіновані ознаки дивізійно-регіональної та лінійно-штабної організаційної структури: керівництво кожною дипломатичною установою здійснює Міністерство закордонних справ України, а в рамках цих установ працюють окремі функціональні підрозділи. Процеси постановки завдань для персоналу носять аналогічний характер: до керівника дипломатичної установи доносяться стратегічні та тактичні задачі, а вже всередині неї формуються тактичні та оперативні завдання. Багато оперативних задач інформаційно-аналітичного характеру можуть бути спрямовані фахівцями профільного міністерства безпосереднім виконавцям. Контроль за виконанням окремих завдань покладено на керівника дипломатичної установи, переважно — Посла чи керівника консульської установи України[5]. Для ефективної роботи кожного працівника дипломатичної установи в сучасних умовах можуть вжити різноманітні заходи: анкетування, самоаналіз, звіти працівників та керівництва, контроль фактичного виконання завдань.

Для здійснення підсумкової оцінки ефективности роботи дипломатичного персоналу, як і для більшости державних службовців, може бути застосована система ключових показників результативности (Key Performance Indicators — англ). Національним агентством України з питань державної служби розроблено: «Методичні рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативности, ефективности, та якости службової діяльности державних службовців, які займають посади категорії "А", та їх перегляду, розроблені з метою надання допомоги службам управління персоналом та іншим учасникам оцінювання результатів службової діяльности згаданих державних службовців, у плануванні й організації процесу визначення або перегляду (за потреби) завдань і ключових показників»[6] та «Методичні рекомендації щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", та затвердження висновку, розроблені з метою надання допомоги служ-

[5] Про військових аташе. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 листопада 1995 року № 906. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/906-95-%D0%BF#Text

[6] Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку. Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 174-20 від 18 вересня 2020 року. https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-rezultativ-vikonannya-zavdan-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yaki-zajmayut-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategorij-b-i-v-ta-zatverdzhen

бам управління персоналом та іншим учасникам оцінювання результатів службової діяльности згаданих державних службовців при підготовці відповідних наказів, проведенні оціночних співбесід, заповненні форм тощо»[7]. На сьогодні положення даних методичних рекомендації реалізуються переважно у формі оціночних співбесід. Зміст такої співбесіди направлений на аналіз причин невиконання завдань, та жодним чином не розкриває переваги працівника та розвиток його професійних компетентностей.

Додаток
до Методичних рекомендацій щодо
визначення завдань і ключових показників
результативності, ефективності та якості
службової діяльності державних службовців,
які займають посади державної служби
категорії «А», та їх перегляду
(підпункт 3 пункту 6 розділу III)

SMART-критерії

S (specific)	Показник має бути конкретним. Формулювання показника має розумітися однозначно та мінімізувати можливість суб'єктивного широкого тлумачення.
M (measurable)	Показник має піддаватися вимірюванню. Вимір здійснюється в кількісному та/або якісному вираженні. При цьому зазначається бажане (очікуване) значення показника. При використанні кількісного виміру зазначається одиниця виміру.
A (attainable)	Показник має бути реалістичним та досяжним з точки зору наявності необхідних компетенцій та ресурсів (часових, фінансових, людських, інформаційних тощо), які наявні в розпорядженні державного органу.
R (relevant)	Показник має бути релевантним, тобто відповідати повноваженням (компетенції) державного службовця. Досягнення такого показника має призводити до виконання завдання в цілому.
T (time frame)	Встановлення граничної (кінцевої) дати (періоду) досягнення показника.

[7] Ven, van de, Montijn Renard; Lara Machado, Paola; Athanasopoulou, Alexia; Aysolmaz, Banu; and Turetken, Oktay, "Key Performance Indicators for Business Models: A Review of Literature" (2022). ECIS 2022 Research Papers. 126. https://aisel.aisnet.org/ecis2022_rp/126

На основі даних Методичних рекомендацій та із врахуванням існуючого наукового доробку[8] автором розроблено спеціялізовану анкету оцінки ефективности дипломатичного персоналу. Дана анкета направлена на формування кількісної оцінки — KPI — через самоаналіз самим спеціялістом та безпосереднім керівником (начальником структурного підрозділу). Зважаючи на те, що оцінка ефективности персоналу не повинна заважати основній роботі та забирати багато часу, її питання структуровано за Smart-критеріями (Додаток) та викладено максимально лаконічно. Кожне питання передбачає бальну оцінку (від 1 до 10) з боку працівника та з боку керівника. У підсумку пріоритет має оцінка керівника, незалежно від того вища вона чи нижча, ніж результат самоаналізу спеціяліста (Табл. 1).

Таблиця 1

Анкета встановлення KPI працівників дипломатичних установ

№ п/п	Самоаналіз	Аналіз роботи працівника безпосереднім керівником	Оцінка
Блок Specific			
1.1	Чи достатню кількість операційних завдань на день виконує працівник		1–10
1.2	Чи достатньо залучений працівник у вирішення тактичних кроків відділу		1–10
Блок Measurable			
2.1	Чи надходили ініціятивні пропозиції від працівника в роботі відділу / установи		1–10
2.2	Як Ви оцінюєте роботу спеціяліста у відділі як члена команди		1–10
Блок Attainable			
3.1	Чи брав участь працівник у заходах з професійного розвитку		1–10
3.2	Чи брав участь працівник у заходах із формування позитивного іміджу та розвитку дипломатичної установи		1–10
Блок Relevant			
4.1	Чи сприяв працівник реалізації стратегічних цілей установи		1–10
4.2	Чи надавав працівник пропозиції з оптимізації власної роботи чи роботи відділу		1–10

[8] Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: Монографія / Т. В. Гільорме, О. К. Єлісєєва. — Дніпропетровськ: «ФОП Дробязко С. І.», 2016. — 170 с.

Продовження таблиці 1

Блок Time Frame		
5.1	Працівник вчасно та в повному обсязі виконує операційні задачі	1–10
5.2	Працівник вчасно та в повному обсязі виконує функції, що сприяють досягненню тактичних чи стратегічних цілей установи	1–10
	Всього	10–100

Джерело: розроблено автором

Результати такої оцінки мають слугувати основою подальшого кар'єрного розвитку, елементом мотивації персоналу та стимулом подальшого розвитку професійних та особистої компетентности. Така система KPI охоплює усі важливі аспекти повсякденної роботи фахівців, що у своїй сукупності стануть основою досягнення стратегічних цілей всієї установи.

Оглянувши основні складові ефективної моделі управління персоналом та механізми їх реформування, можемо узагальнити її комплексний зміст. У сучасній науковій літературі виділяють багато підходів до класифікації моделей управління персоналом. Для цілей нашого дослідження скористаємось підходом із виокремлення бюрократичної, ринкової та групової моделей (Табл. 2).

Таблиця 2

Моделі управління персоналом

Критерії порівняння	*Моделі*		
	Бюрократична	Ринкова	Групова
1	2	3	4
Загальна характеристика	Класична система поділу праці, відповідно до посадової ієрархії	Індивідуальний підхід та підбір працівників, відповідно до задач	Своєрідною одиницею персоналу є рівноправна група осіб (відділ)
Способи мотивації персоналу	Система окладів та доплат із можливим преміюванням	Акордна система оплати праці у рамках чинного трудового законодавства	Оплата праці всієї групи напряму залежить від її результативности

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Залученість працівників у систему менеджменту	Регулярні формалізовані зустрічі, переважно, у формі нарад	Захист персоналізованих інтересів працівника як особи та відповідального за свій напрямок роботи	Діє режим перманентного брейнстормінгу всередині групи та всієї організації

Джерело: узагальнено автором на основі[9]

Дипломатичним установам притаманна бюрократична модель управління персоналом, хоча в сучасних умовах варто прагнути до елементів групової. Це створить передумови поліфункціональности працівників та відчуття власної значимости в роботі відділу.

Функціонування та реалізація кожної з цих моделей можуть бути порізному організовані та здійснюватися у формі різних механізмів. Це пов'язано з тим, що процеси управління персоналом є неоднорідними та можуть відрізнятися в диверсифікованих умовах функціонування дипломатичних установ та навіть у різних часових проміжках, що супроводжуються новітніми викликами зовнішнього середовища. Узагальнивши окремі аспекти наукового доробку вітчизняних та іноземних вчених в даній галузі[10], та адаптувавши його до потреб та особливостей дипломатичних установ, пропонуємо виокремити наступні механізми управління персоналом:

– **Інтегрований** механізм: управління дипломатичним персоналом та контроль за їх діяльністю покладено на безпосередніх керівників підрозділів та кадрову службу. Цей механізм функціонує у системі дипломатичної служби на даний час.
– Механізм **делегування функцій**: оперативне управління персоналом здійснюється кадровою службою у межах горизонтальних зв'язків. Керівники структурних підрозділів приймають фундаментальні рішення щодо розподілу повноважень та кар'єрного зростання, найм чи звільнення персоналу за результатами конкурсу, делегування комплексних завдань окремим підрозділам чи працівникам. Такий механізм є ефек-

[9] Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. №23. http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/245

[10] Олексюк Т. І. Генезис локального правового регулювання охорони праці. Серія: ПРАВО. Випуск 29. Частина 2. Том 4/1. 2014. С. 150–156. http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No. 29-2/part_4/39.Pdf

тивнішим за попередній, оскільки вивільнює керівний склад середньої та вищої ланки від рутинних та дріб'язкових задач з управління персоналом.

– Механізм **консультацій та підтримки**: залучення до процесів управління персоналом кваліфікованих експертів в даній галузі, які можуть бути як штатними співробітниками установи, так і працювати на умовах аутсорсингу. Такі фахівці налагоджують модель управління персоналом на початкових етапах, а в подальшому консультують керівників за потреби. В системі дипломатичної служби багато функцій таких консультантів можуть виконувати спеціялісти Національного агентства з питань державної служби. За кордоном доречним було б консультування у місцевих HR-фахівців.
– Механізм **зовнішніх рекомендацій**: спеціялісти з управління персоналом та керівники відділів зважають, що всі їх рішення є публічними та перебувають під пильною увагою суспільства, профільних відомств країни акредитації, міжнародної спільноти. Система управління персоналом повністю підпорядкована репутаційному впливу всіх рішень і виконання завдань працівниками дипломатичної установи.

Для дипломатичних установ України доцільно було б створити власний механізм управління персоналом, який вкладався б у вимоги трудового законодавства щодо державної служби, а головне — поєднував переваги виокремлених вище. Варто звернути увагу на структурованість інтегрованого механізму, функціональність механізму делегування, фаховість механізму консультацій та публічну спрямованість механізму зовнішніх рекомендацій. Будь-яка модель та механізм управління персоналом мають реалізувати всі базові функцій даної системи в дипломатичних установах:

– стратегічний аналіз зовнішнього середовища роботи персоналу та установи;
– узгодження моделей та механізмів управління персоналом із стратегічними цілями установи;
– формування кадрової політики в межах окремої дипломатичної установи, що відповідає кадровій політиці державної служби України;
– здійснення кадрового планування, відповідно до потреб установи;
– розробка кадрових вимог до посад та проведення конкурсу;
– встановлення доступних в межах установи способів мотивування персоналу (преміювання, навчання, додаткові інструменти особистісного та професійного розвитку тощо);
– сприяння адаптації персоналу на робочих місцях та в країні перебування;
– постійне навчання та додаткова підготовка кадрів;

– оцінка ефективности роботи персоналу дипломатичних установ;
– формування стратегічних пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом дипломатичних установ.

За результатами дослідження можемо узагальнити напрямки трансформації моделі управління персоналом дипломатичної служби від сучасного до більш ефективного стану (рис. 1).



Рис. 1. Трансформація моделі управління персоналом дипломатичної служби

Джерело: складено автором

Сучасна система управління персоналом дипломатичної служби використовує застарілі моделі, які потребують вдосконалення та адаптації до сучасних умов. У результаті дослідження охарактеризовано діючу модель управління персоналом в дипломатичних установах та її складові, а також сформульовано напрямки їх ефективної трансформації.