

4. Реалізація кадрової політики в державному управлінні

Реалізації кадрової політики в державному управлінні повинна забезпечувати: спрямованість на забезпечення потреб людини; пріоритетність національних інтересів; професіоналізм і компетентність; оптимальне поєднання повноважень, відповідальності та оплати праці; політичний нейтралітет; відкритість до громадян; урахування особливостей регіонів; адміністративна культура управління та етика [6, с. 60].

Механізм реалізації державної кадрової політики має три рівні (рис. 1):

- перший, вищий рівень – соціально-політичний – подає механізм реалізації державної кадрової політики як систему кадрової діяльності, спрямовану на кадрове забезпечення сучасного етапу розвитку держави і суспільства;

- другий рівень – структурно-організаційний – визначає механізм реалізації державної кадрової політики як систему закладів, організацій і заходів, що дають хід усій кадровій політиці;

- третій рівень – технологічний – визначає це явище як сукупність принципів, форм і методів впливу та технологій, що застосовуються з метою вирішення конкретних кадрових завдань [7, с. 420].

Реалізація державної кадрової політики охоплює всі аспекти суспільного життя країни і спрямована на досягнення:

- у соціальному аспекті-високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;

- в економічному аспекті - забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами;

- в інституційному аспекті - удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;

- в організаційному аспекті - розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності [1; 3; 8, с. 3-4; 9, с. 7].

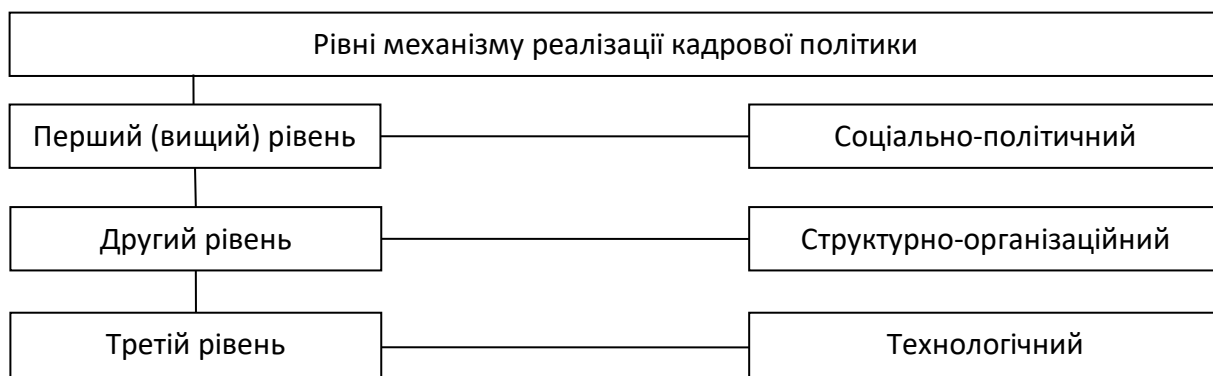


Рис. 1. Рівні механізму реалізації кадрової політики (*Узагальнено автором на основі [7, с. 420].*)

Реалізація кадрової політики в державному управлінні передбачає переорієнтацію державного управління із системоцентричної парадигми на персонцентричну. У зв'язку з цим доцільно розглядати розвиток системи державного управління як сукупність трансформацій компонентів (цілі, принципи, кадри, структура, функції, методи, технологія, інформація, техніка), процедур діяльності, зв'язків між компонентами та учасниками процесів, уявлень працівників щодо напрямів, темпів та змісту цих змін [2, с. 104].

На думку багатьох вчених теоретиків та практиків пріоритетними напрямками механізму реалізації ефективної державної кадрової політики повинні стати [2, с. 106; 4, с. 126; 6, с. 60]:

- забезпечення професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування, комплектування органів державної влади та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних управлінських послуг;

- формування управлінської ланки за професійно ціннісними ознаками;

- здійснення системної, на програмній основі, роботи з молодими лідерами;
- розвиток законодавчої бази, яка має чітко визначати основні засади державної політики та практичної роботи в галузі кадрового забезпечення державного управління, місцевого самоврядування, більш чітко регламентувати зміст державного управління як виду професійної діяльності, видів державної служби;
- прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно кадрової структури державного управління, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;
- створення ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках державного управління за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення. Кадровий резерв для державної служби бажано формувати із людей, які мають вищу освіту та стаж роботи не менше, ніж 3 роки. В першу чергу з числа кадрового резерву на керівні посади працевлаштовують людей, які мають науковий ступінь з державного управління. [8]
- визначення основних принципів і порядку його формування;
- нормативно-правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з резервом кадрів;
- створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у їх роботі;
- посилення соціально-правової підтримки управлінських кадрів;
- упровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування й переміщення по службі, співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників;

- формування позитивного іміджу та пропаганда державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;
- розроблення критеріїв та вироблення інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності управлінської праці, посилення контролю у сфері управлінської діяльності, запровадження більш досконалої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і щорічного оцінювання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток незалежних інституцій експертної оцінки кадрової роботи й адміністративного аудиту, систематичне вивчення оцінки громадськості щодо якості та ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- забезпечення прозорості кадрової політики у сфері державного управління, створення на рівні окремих регіонів консультативно наглядових рад (із числа керівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, представників політичних партій, громадських об'єднань, провідних науковців, представників ЗМІ та інших), наділених дорадчими функціями щодо призначення осіб на керівні посади в регіоні;
- удосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження системи цільового замовлення на підготовку фахівців в освітній галузі знань «Публічне управління та адміністрування» з обов'язковим подальшим працевлаштуванням на посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, створення й ефективне використання єдиної інформаційної бази випускників навчальних закладів системи професійного навчання управлінських кадрів;
- запровадження механізмів координації діяльності органів та організацій, що мають відношення до здійснення державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування;

- вивчення світових і вітчизняних тенденцій роботи з кадрами державного управління, місцевого самоврядування, поширення кращого досвіду управлінської діяльності;

- здійснення програмного, проектного, науково-аналітичного, організаційного забезпечення кадрової політики в державному управлінні, пріоритетне використання на посадах експертів, консультантів керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, кадрів вищої кваліфікації державного управління, місцевого самоврядування.

Крім того, необхідно розробити та впровадити програму з децентралізації державно-управлінських відносин за такими напрямками (рис.2) [2, с. 105].

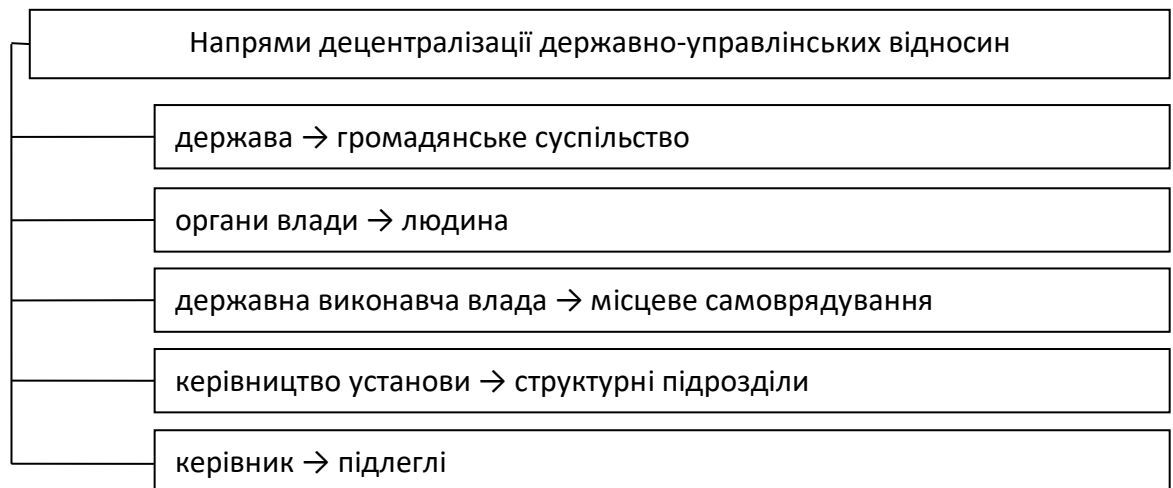


Рис.2. Напрями децентралізації державно-управлінських відносин

(Узагальнено автором за [2, с. 105].)

Однак на сьогодні немає законодавчо-нормативного акта, в якому з позицій наукового підходу було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення, насамперед, на регіональному та місцевому рівнях. А це в свою чергу перешкоджає якісному наданню адміністративних послуг. Сучасна кадрова політика реалізовується шляхом забезпечення скоординованих дій всіх зацікавлених суб'єктів, що організують свою діяльність у відповідності до норм чинного національного законодавства. Нормативно-правовим підґрунтям державної

кадрової політики є Конституція України, трудове, адміністративне, цивільне та інше законодавство, акти Президента та Кабінету Міністрів України, що спрямовані на регуляцію кадрових процесів [2, с. 106; 4, с. 126; 5, с. 179-180].

Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так й організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації задля запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі.

Механізм реалізації кадрової політики в державному управлінні являє собою комплекс взаємопов'язаних, структурованих механізмів, що дозволяють реалізувати державну кадрову політику за всіма аспектами суспільного життя країни (рис.3).



Рис. 3. Складові механізму реалізації кадрової політики в державному управлінні

Систематизовано автором на основі [2; 4; 5, с. 180-182; 10, с. 135; 12, 164].

Організаційний механізм державної кадрової політики спрямований на забезпечення реалізації таких завдань, а саме [5, с. 180-182; 10, с. 135]:

- створення концептуальних та стратегічних засад формування та реалізації державної кадрової політики;
- визначення необхідного комплексу заходів щодо інтелектуального, методичного, матеріального і фінансового забезпечення кадрових процесів в Україні;

- створення єдиної загальнодержавної системи управління людським капіталом держави, що передбачає такі складові (підсистеми):

1) управління персоналом;

2) класифікація посад та прозорість кадрових рішень;

3) планування та оцінювання результатів діяльності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування; оплата праці та забезпечення соціальних стандартів;

4) забезпечення суспільних потреб держави;

- визначення наукової та інноваційних складових формування сучасної державної кадрової політики;

- створення та забезпечення безперервної системи професійного зростання, оновлення та підвищення якісних характеристик людського капіталу на конкурсних та прозорих засадах;

- запровадження системи аналізу ризиків у державній кадровій політиці, що має передбачити всебічний аналіз кадрових процесів в Україні та підготовку рекомендації суб'єктам державної кадрової політики з питань її удосконалення.

Організаційні механізми державної кадрової політики мають бути покладені в основу Національної стратегії державної кадрової політики, що визначає комплекс базових стратегічних положень єдиної державної кадрової політики в Україні. Зазначеним документом має бути передбачено, що Національна стратегія державної кадрової політики спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність в контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Інституціональний механізм державної кадрової політики передбачає реалізацію таких стратегічних завдань [10, с. 135; 15]:

- побудова професійної, публічної, політично нейтральної державної кадрової політики на підставі кращого досвіду світових демократій;

- нормативно-правове визначення та закріплення основних напрямів та пріоритетних завдань щодо формування та реалізації державної кадрової політики, що передбачають досягнення якісно нового рівня кадрового забезпечення в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування в Україні;

- напрацювання, прийняття та імплементацію національної нормативно-правової бази, що має врегулювати всі процеси, що пов'язані із оптимальним використанням трудових ресурсів країни та їх соціальний захист;

- визначення умов, критеріїв та якісних характеристик, що пов'язані із проходженням державної служби громадянами України;

- гармонізацію законодавства України та законодавства провідних країн світу з питань удосконалення державної кадрової політики шляхом імплементації кращих світових стандартів у сфері суспільного життя;

- запровадження системи державного та громадського контролю за дотриманням національного законодавства із питань імплементації державної кадрової політики.

Регуляторний механізм державної кадрової політики передбачає реалізацію таких стратегічних завдань [10, с. 135]:

- побудову системи функціонального управління державною кадровою політикою шляхом:

- 1) розмежування політичних та адміністративних посад в органах державної влади;

- 2) модернізації класифікації посад державних службовців;

3) реформування системи управління людським капіталом; удосконалення методологій щодо розробки та виконання посадових обов'язків державних службовців;

- створення ефективної системи визначення потреб у людському капіталі в центральних та регіональних органах державної влади та місцевого самоврядування;

- визначення сфер відповідальності та розподіл компетенції органів державної влади України, що відповідають за імплементацію завдань державної кадрової політики;

- удосконалення та оптимізації організаційно-штатної структури органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, приведення її у відповідність до потреб національної безпеки України;

- створення умов для формування необхідного кадрового потенціалу: професійно підготовленого, з високими морально-діловими якостями, здатного якісно вирішувати завдання державної служби в умовах актуалізації та глобалізації викликів та загроз національній безпеці України;

- забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці України шляхом реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення професійних якостей державних службовців.

Також не менш важливими є соціальні та гуманітарні механізми державної кадрової політики, що передбачають розвиток системи мотивації у сфері державної кадрової політики шляхом [10, с. 135;15]:

- гарантування державою конституційних прав та свобод кожному громадянину України, розвиток та демократизація інститутів громадянського суспільства в державі;

- забезпечення для кожного громадянина гідної оплати праці та соціальних гарантій на рівні провідних країн світу;

- забезпечення належних матеріальних та моральних стимулів до особистісного розвитку державних службовців та створення необхідних умов для реалізації їх потенціалу;

- удосконалення національної системи соціальних гарантій та пільг, підвищення якості соціальних послуг для населення;
- створення ефективних механізмів та класифікаторів кар'єрного росту державних службовців;
- забезпечення індивідуального підходу в кадровій роботі та ефективного управління кар'єрою, прозорості та відкритості під час прийняття кадрових рішень;
- підвищення престижу та мотивації державної служби;
- вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [10, с. 135].

Важливими є як механізм формування державної кадрової політики, так і механізм її реалізації. Всі необхідні елементи цих двох складових (формування та реалізація) мають бути тісно переплетені між собою. Етап формування державної кадрової політики мусить бути науково обґрунтованим; мати довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, в основі яких мають бути довгострокові пріоритети; ґрунтуватися на принципах, властивих ефективному державному управлінню та свідомому громадянському суспільству України; бути спрямованими на реалізацію тих першочергових завдань, що виникають повсякчас чи можуть виникнути, зважаючи на стратегічні цілі держави тощо [11, 12].

Підсумовуючи, зазначимо, що вдосконалення реалізації кадрової політики у сфері державної служби України має охоплювати такі аспекти, як прозорість функціонування державної служби для громадськості; удосконалення проведення конкурсного відбору та складання іспитів з метою залучення на державну службу компетентних працівників; удосконалення підходів до процедури проходження державної служби (навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, їх щорічне оцінювання); удосконалення системи мотивації праці публічних службовців тощо [5, 11].

Література:

1. Бобко Л. О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf.
2. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: досвід та практика*. 2017. №12. С. 102–107.
3. Дороніна О. А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. *Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. №4. С. 10–17.
4. Бобловський О. Ю., Грідін О.В. Теоретичні аспекти та пріоритетні напрямки реалізації державної кадрової політики URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/3904/1/16.pdf>.
5. Державна служба : підручник : у 2 т. Т.1. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін. Київ, НАДУ. 2012. 372 с.
6. Казюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/02.pdf>.
7. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
8. Застрожнікова І.В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. Л.В. Синяєвої. Мелітополь. 2018. №2 с. 148-152.
9. Застрожнікова І.В. Державне регулювання підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад вищими навчальними закладами України. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук.пр. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2019. Вип. 1 (55). с.150-155.

10. Банчук-Петросова О. В. Методологічні основи сучасної державної кадрової політики України. *Економіка та держава*. 2013. №13. С. 133–135.

11. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. URL: [http://el-zbirn-
du.at.ua/2016_1/3.pdf](http://el-zbirn-
du.at.ua/2016_1/3.pdf).

12. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації : дис. канд. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с.