

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК 351.82.332

DOI:10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-53-58

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Білоус С. П., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

e-mail Lyampochka@vu.cdu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-0303-7453

Биковець Н. І., студентка кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

e-mail bykovets.nadiia417@vu.cdu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-5880-6045

***Анотація.** В роботі визначено зміст поняття «державна кадрова політика» та окреслено основні напрями реалізації ефективної державної кадрової політики. Для досягнення поставленої мети використано методи збору і узагальнення інформації. У процесі дослідження застосовано логічний метод, що дало змогу проаналізувати наукові праці у галузі державної кадрової політики. Основою дослідження є статті вітчизняних вчених, результати соціологічних досліджень, які проводились в Україні різними інституціями; довідкова література тощо. В роботі досліджено основні напрями механізму реалізації ефективної державної кадрової політики на основі думки багатьох вчених та практиків. Сформульовано поняття про кадрову політику та напрями її реалізації. Визначено завдання кадрового забезпечення. Окреслено принципи відбору змісту підвищення кваліфікації керівних кадрів, фактори формування кадрової політики. Визначено, що реалізація державної кадрової політики має три рівні. На основі аналізу здійснення кадрової політики в галузі публічного управління виділено недоліки і проблеми кадрової політики у сфері публічної служби.*

Ключові слова: кадрова політика; державний службовець; кадрове забезпечення; керівні кадри, кадровий менеджмент.

DIRECTIONS OF IMPLEMENTATION OF THE STATE PERSONNEL POLICY

Biloys Svitlana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management and Economic Security, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

e-mail Lyampochka@vu.cdu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-0303-7453

Bykovets Nadia, student of the Department of Management and Economic Security, Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky, Cherkasy, Ukraine

e-mail bykovets.nadiia417@vu.cdu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-5880-6045

***Abstract.** Purpose. Define the meaning of the concept of «state personnel policy» and outline the main directions of implementation of effective state personnel policy. Method. To achieve this goal, methods of collecting and summarizing information were used. In the course of the research a logical method was used, which made it possible to analyze scientific works in the field of state personnel policy. Comparative, graphical methods are also used. The research is based on articles by domestic scientists, the results of sociological research conducted in Ukraine by various institutions; reference literature, etc. Results. The conclusion about the main directions of the mechanism of realization of effective state personnel policy on the basis of opinion of many scientists and practitioners is made. The concept of personnel policy and directions of its implementation is formulated. The task of staffing is defined. The principles of selection of the content of advanced training of managerial personnel, factors of formation of personnel policy are outlined. It is determined that the implementation of the state personnel policy has three levels. Based on the analysis of the implementation of personnel policy in the field of public administration, the shortcomings and problems of personnel policy in the field of public service are named. Scientific novelty. Modernized approaches to the implementation of state personnel policy are identified. Practical importance. Is to use the developed methods of developing effective personnel policy in practice. In work on the developed task, essence, principles of personnel policy how to help to reveal shortcomings at the analysis of the state personnel policy. Clear recommendations of personnel policy are developed. The main qualities of specialists in admission to public service are determined.*

Keywords: personnel policy; civil servant; staffing tasks; principles of selection of managerial staff; factors of personnel policy formation; shortcomings and problems of personnel policy.

JEL Classification: M12, L19.

Постановка проблеми. Потреба у новій та якісній кадровій політиці у сфері державно-го управління зумовлена багатьма радикальними перетвореннями, які почалися в контексті адміністративної реформи, та зростанням потреби побудови та формування нового громадянського суспільства. Для нашої держави створення сучасної кадрової політики на даний час є актуальним, складним та принциповим питанням. У пріоритеті має бути, вирішення складних політичних і соціально-економічних проблем, а для цього вкрай необхідна увага до роботи з кадрами органів виконавчої влади.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. В сучасних умовах господарювання реалізація державної кадрової політики є важливим та актуальним питанням. Серед провідних економістів, які займалися вивченням питань державної кадрової політики можна виділити праці Л. Драча, І. Лучикова, В. Гупки, Г. Капіноса, І. Костюка, Л. Стадченка, В. Олуйка, С. Гончара, Т. Витка, Я. Жовнірчика, І. Застрожнікова, Л. Безугла та інших. Проте деякі питання формування та реалізації державної кадрової політики потребують додаткового вивчення то розгляду.

Мета дослідження. Метою роботи є дослідження ефективних напрямів реалізації державної кадрової політики.

Основний матеріал. Людина, яка хоче бути державним службовцем, повинна розуміти, яка відповідальність очікує на неї. Державна служба – це складна, цілісна система, яка має свій зміст і структуру, полягає в управлінні та здійсненні державної діяльності. Її ефективна діяльність є показником соціально-політичної стабільності. Той, хто хоче працювати з людьми, мусить постійно тренувати свою волю, інтелект, бути доблесним, благородним. Дуже важливим є, окрім навчання, ще і виховання, оскільки багато залежить, від того, в якій сім'ї виховувався майбутній керівник. Справжніми управлінцями є не ті, хто тільки носить ознаки влади, а ті хто хоче і вміє управляти відповідно до загальноприйнятих норм і принципів.

Вибір кандидатів на заміщення посади державного службовця повинен відбуватися на основі: по-перше, проведення конкурсу в два етапи – письмовий та усний – це дозволить виявити якими саме здібностями володіють майбутні державні службовці. По-друге, на вищу посаду мають бути призначені ті працівники, які своєю наполегливою працею довели, свою професійну компетентність та заслужили цю посаду шляхом поступового просування по кар'єрі. Адже, не можливо одразу після отримання вищої освіти зайняти посаду керівника.

Особи, які займають керівні посади і у їх підпорядкуванні знаходиться персонал, повинні розуміти, що мир і спокій в організації є необхідною умовою її ефективного функціонування. Людські ресурси є найвищою цінністю. Діяльність управлінця повинна бути спрямована на забезпечення потреб працівників організації. Навіть добре навчений управлінець втратить свій авторитет, якщо сфера його особистих інтересів буде віддалена від загальних інтересів персоналу підприємства.

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



Рис. 1. Рівні механізму реалізації кадрової політики

Джерело: побудовано автором [1, с. 40].

- перший (вищий) рівень – соціально-політичний – вибудовує механізм реалізації державної кадрової політики як систему кадрової діяльності, яка налаштована на кадрове забезпечення сучасного розвитку держави і суспільства;
- другий рівень – структурно-організаційний – забезпечує механізм втілення державної

кадрової політики як систему закладів, організацій і заходів, що дають хід усій кадровій політиці;

- третій рівень – технологічний – сукупність принципів, форм і методів впливу та технологій, що застосовуються з метою вирішення конкретних кадрових завдань [1, с. 40].

На думку багатьох вчених та практиків основними напрямками механізму реалізації ефективної державної кадрової політики мають бути:

- забезпечення професійного навчання з державного управління, укомплектування органів державної влади висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог, зокрема щодо надання якісних управлінських послуг;

- формування управлінської ланки за професійно ціннісними ознаками;

- здійснення системної роботи з молодими фахівцями;

- розвиток законодавчої бази, яка чітко визначає основні засади практичної роботи в галузі кадрового забезпечення державного управління, більш чітко регламентування змісту 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 [2, с. 150].

- нормативно-правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з резервом кадрів;

- запровадження творчого та інноваційного компонентів у роботі з кадрами;

- впровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців, їх оцінювання, просування й переміщення по службі, співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників;

- розроблення критеріїв та інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності управлінської праці, посилення контролю, запровадження більш досконалої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і оцінювання державних службовців, систематичне вивчення оцінки громадськості щодо якості та ефективності роботи органів державної влади;

- забезпечення прозорості кадрової політики у сфері державного управління;

- вивчення світових і вітчизняних тенденцій роботи з кадрами державного управління [3, с. 105].

Важливими є не тільки механізм формування державної кадрової політики, а і її реалізація. Всі необхідні елементи цих двох частин (формування та реалізація) мають бути тісно пов'язані між собою. Етап формування державної кадрової політики має бути в першу чергу науково обґрунтованим; мати довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, в основі яких зазначені довгострокові пріоритети; ґрунтуватися на принципах, властивих ефективному державному управлінню; бути спрямованими на реалізацію тих першочергових завдань, що виникають чи можуть виникнути, зважаючи на стратегічні цілі держави тощо [4].

До завдань кадрового забезпечення належить:

- 1) планування потреб у кадрових питаннях;
- 2) підвищення важливості державної служби;
- 3) підготовка кадрів;
- 4) прийняття на державну службу;
- 5) оцінювання результатів роботи;
- 6) підвищення рівня професіоналізму;
- 7) припинення державної служби;
- 8) соціальне забезпечення, запобігання старінню кадрів.

Отже, всі вище зазначені завдання можна описати трьома етапами: прийняття на посаду; проходження державної служби; припинення роботи на державній службі. Дані завдання поєднуються між собою і спрямовані на змістовне та ефективне функціонування державних службовців.

Механізм реалізації кадрової політики – це як певна система організаційних заходів, яка має стосуватися соціальних і адміністративних сторін життєдіяльності задля перешкоди кадровим проблемам.

Механізм реалізації кадрової політики в державному управлінні – це комплекс взаємопов'язаних механізмів, які дозволяють реалізувати державну кадрову політику за всіма видами суспільного життя країни та складається з:

1. Організаційного механізму.
2. Регуляторного механізму.
3. Гуманітарного механізму.
4. Соціального механізму.

5. Інституціонального механізму [5, с. 164].

Основою для впровадження інноваційних моделей підвищення кваліфікації становлять принципи, які передбачають: самостійну організацію слухачами процесу свого навчання; спільну діяльність слухача з викладачем; спільну розробку слухачем і викладачем індивідуальної програми навчання; відповідність цілей, змісту, форм, методів, засобів навчання і оцінювання його результатів (рис. 2) [5, с. 170].



Рис. 2. Принципи відбору змісту підвищення кваліфікації керівних кадрів

Джерело: побудовано автором [5, с. 170].

Якщо додержуватись основних принципів відбору змісту підвищення кваліфікації керівних кадрів, тоді навчання буде змістовним та цікавим. Саме ці правила допоможуть майбутнім фахівцям освоїти та стати професіоналом в майбутній професії.

Щоб кадрова політики в Україні була ефективною, потрібно залучати до державної служби найбільш кваліфікованих працівників, а також стимулювати їхню мотивацію до праці, соціальну захищеність та заохочення. Зрозуміло, що рівень оплати праці в Україні значно відстає від загальносвітових норм. Оплата праці державних службовців слабо пов'язана з кваліфікацією кадрів, складністю та відповідальністю трудових функцій, результатами навчання, освітою та професійною підготовкою, ефективністю виконання структурами влади та їх апаратами функцій держави. Якщо і надалі матеріальна база державних службовців не покращиться, то це, призведе до нестачі фахівців своєї справи, відтоку молоді, прихід некваліфікованих кадрів, збільшення робітників перед пенсійного віку. Всі ці обставини відповідно знижують престижність та потенціал державної служби [6].

Аналіз сучасної кадрової політики показує доцільність та потребу створення єдиного аналітичного центру для узагальнення статистичного матеріалу з корупційних правопорушень. Це дасть змогу більш детально виявити та проаналізувати причини та недоліки у нормативно-правових актах та розробити комплекс заходів для запобігання таким злочинам у майбутньому.

Контроль є одним із важливих елементів успішної реалізації державної кадрової політики. Приймаючи кандидата на посаду державного службовця, потрібно врахувати відсутність звинувачень у корупційних діях у минулому [7, с. 677].

Задля формування ефективної кадрової політики доволі важливо також врахувати фактори, що властиві зовнішньому та внутрішньому середовищу та які здійснюють безпосередній вплив на його функціонування та розвиток (табл. 1) [8, с. 54].

Таблиця 1

Фактори формування кадрової політики

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
Тенденції економічного розвитку	Стиль управління персоналом
Національне трудове законодавство та нормативно-правове середовище	Фінансові ресурси
Ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку	Кадровий потенціал
Науково-технічний прогрес	Умови та рівень оплати праці, мотивація праці

Джерело: побудовано автором [8, с. 54]

Аналіз здійснення кадрової політики в галузі публічного управління дає змогу назвати наступні недоліки і проблеми кадрової політики у сфері публічної служби:

- недосконалість системи призначення на посади, просування по службі та ротации кадрів;
- надмірна політизація. Досить часто з приходом до влади нової команди політиків добір кадрів на державну службу здійснюється не за принципом професійності й компетентності, а за належністю до певної партії або на основі особистої відданості конкретній особі;
- недосконалість системи управління персоналом;
- недостатньо ефективні заходи, щодо запобігання корупції;
- низький рівень оплати праці;
- недосконалість системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- відсутність дієвого громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів публічної влади, недосконалість критеріїв та механізмів об'єктивної оцінки їх роботи [9, с. 89].

Ці та інші негативні риси державної кадрової політики у сфері публічної служби мають системний характер, а отже, потребують і системних рішень.

Основним завданням перед державою постає модернізація інституту державної служби, підвищення її престижу, запобігання непрофесіоналізму та некомпетентності, боротьба з корупцією. Актуальною є проблема подолання кадрових деформацій, забезпечення захисту прав людини та формування антикорупційних механізмів у сфері державного управління – запобігання виникненню та управління конфліктом інтересів на публічній службі. Широке впровадження інформаційних технологій в сучасне управління та виробництво вимагає значного підвищення якості професійної підготовки працівників, її гнучкості, безперервності підвищення їх кваліфікації впродовж усього професійного життя. Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить насамперед від ефективної роботи органів державної влади всіх рівнів [10, с. 44].

Висновки. Отже, кадрове забезпечення в першу чергу має мати інноваційний характер, що дозволить забезпечити нові напрями формування та реалізації публічної служби, та матиме позитивний вплив на якість всього державного управління. Вдосконалення кадрового забезпечення повинно відбуватися у таких напрямках: забезпечення прав та свобод і законних інтересів державних службовців; інноваційний характер; політична нейтральність державної служби.

Кадрове забезпечення публічної служби має бути укомплектоване висококваліфікованими кадрами, які зможуть забезпечити економічний та соціальний розвиток. Одним із головних завдань, в сучасних умовах господарювання, є формування професійного та високоморального кадрового складу, який буде спроможний виконувати визначені законом завдання і функції органів державної влади.

Список літератури

1. Безугла Л. С. Реалізація кадрової політики в державному управлінні. *Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві*. 2020. № 1. С. 39-50.
2. Застрожнікова І. В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 2. С. 148-152.
3. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: досвід та практика*. 2017. №12. С. 102-107.
4. 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.
5. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації. *Молодий вчений*. 2019. № 2. С. 164-171.
6. Олуйко В. Реформування державної кадрової політики у вимірі адміністративної реформи в Україні. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. URL: www.univ.km.ua.
7. Стадченко Л. А. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. *Державне управління*. 2019. № 5. С. 674-681.
8. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 52-56.
9. Лучиків І. В., Гупка В. В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління. *Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*. 2019.

№ 47. С. 88-89.

10. Драч Л. В. Специфіка кадрової політики державної служби сучасної України: напрямки модернізації. *Теорія і практика актуальних наукових досліджень*. 2018. № 28. С. 42-45.

References

1. Bezugla, L. S. (2020). Implementation of personnel policy in public administration. *Publichne upravlinnya ta administruvannya u tsyfrovomu suspil'stvi*, 1, 39–50. [in Ukrainian].
2. Zastrozhnikova, I. V. (2018) Formation of the personnel reserve as one of the functions of HR-management of the civil service. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu*, 2, 148-152. [in Ukrainian].
3. Zhovnirchuk, J. F. (2017) Modern personnel policy in public authorities and local governments. *Investytsiyi: dosvid ta praktyka*, 12, 102-107. [in Ukrainian].
4. Vytko, T. Yu. (2016) State personnel policy of Ukraine: essence, current state and prospects of development. *Theory and practice of public administration and local self-government*. Retrieved from: http://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/3.pdf [in Ukrainian].
5. Gonchar, S. V. (2019) Mechanisms for the implementation of state personnel policy in Ukraine at the regional and municipal levels in terms of decentralization. *Molodyy vchenyy*, 2, 164–171. [in Ukrainian].
6. Oluyko, V. (2019) Reforming the state personnel policy in the dimension of administrative reform in Ukraine. *Bulletin of the Khmelnytsky Institute of Regional Management and Law*. Retrieved from www.univ.km.ua. [in Ukrainian].
7. Stadchenko, L. A. (2019) Actual problems of personnel policy in the field of public administration. *Derzhavne upravlinnya*, 5, 674–681. [in Ukrainian].
8. Kapinos, G. I., & Kostyuk, I. V. (2019) Features of formation and implementation of effective personnel policy of domestic enterprises in modern conditions of market economy development. *Spring of Khmelnytsky National University*, 2, 52–56. [in Ukrainian].
9. Luchikov, I.V., & Gupka, V.V. (2019) Features of personnel policy in the field of public administration. *Ternopil's'kyi natsional'nyy tekhnichnyy universytet imeni Ivana Pulyuya*, 47, 88–89. [in Ukrainian].
10. Drach, L.V. (2018) Specifics of personnel policy of the civil service of modern Ukraine: directions of modernization. *Teoriya i praktyka aktual'nykh naukovykh doslidzhen'*, 28, 42-45. [in Ukrainian].