

*Мельник І.М.,
здобувач НАДУ,
викладач магістратури
Тернопільського державного національного
економічного університету*

Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби

У статті розглядаються проблеми реалізації державної кадрової політики в державних органах влади. На основі аналізу особливостей державної кадрової політики на сучасному етапі пропонуються нові підходи в сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби.

Ключові слова: механізми добору персоналу, кадрове забезпечення, кадрова політика, механізми реалізації державної кадрової політики, засоби відбору, способи відбору.

Мельник И.Н. Особенности государственной кадровой политики в сфере усовершенствования механизмов отбора персонала государственной службы

В статье рассматриваются проблемы реализации государственной кадровой политики в государственных органах власти. На основании анализа государственной кадровой политики на современном этапе предлагаются новые подходы к усовершенствованию механизмов отбора персонала государственной службы.

Ключевые слова: механизмы отбора персонала, кадровое обеспечение, кадровая политика, механизмы реализации государственной кадровой политики, средства отбора, способы отбора.

Melnyk I.M. Features of government skilled policy are in the sphere of perfection of mechanisms of selection of personnel of government service

The article observe the problems of realization of government skilled policy are examined in the government organs of power. On the basis of analysis of features of government skilled policy on the modern stage new approaches are offered in the sphere of perfection of mechanisms of selection of personnel of government service.

Key words: mechanisms of selection of personnel, skilled providing, skilled policy, mechanisms of realization of government skilled policy, facilities of selection, methods of selection.

Постановка проблеми. Радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, у тому числі й в кадровій політиці, зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування і реалізації державної кадрової політики в державних органах влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому. Такий аналіз дає змогу оцінити ефективність державної кадрової політики в державних органах, визначити її нові напрями та пріоритети.

Сьогодні перед Україною постають нові виклики. Відповідь на них є суттєвим фактором національної безпеки та конкурентоспроможності країни. Це не може зробити країна без належного рівня адміністративної спроможності органів державної влади, професіоналізму державних службовців, нових стандартів і процедур їх роботи, адекватних вимогам сучасного життя.

Тому нині, як ніколи, потрібна чітка, продумана система організації роботи з кадрами, спрямована на збагачення їх фахового потенціалу підвищення моральних професійних якостей апарату як державних органів влади, так і органів місцевого самоврядування. В зв'язку з цим набуває актуальності проблема створення ефективної

системи кадрового забезпечення владних органів і органів місцевого самоврядування, спрямованої на розвиток професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кадрового забезпечення органів виконавчої влади в Україні є об'єктом постійної уваги вітчизняних управлінців і науковців. Необхідність формування системної кадрової політики, суттєвих змін у доборі та розстановці кадрів аналізується в роботах відомих українських вчених: В.Авер'янова, О.Воронька, С.Дубенко, В.Князева, Г.Лелікова, В.Лугового, В.Я.Малиновського, Н.Нижник, В.Олуйка, П.Павленчика, С.Серьогіна та ін.

Метою статті є висвітлення особливостей державної кадрової політики та пошук нових підходів у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби.

Виклад основного матеріалу. Кадрове забезпечення державного управління є однією з ключових проблем державотворення. Існує безпосередня залежність результативності й ефективності управління в державі від його кадрового потенціалу. Це, у свою чергу, впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави.

Визначальним чинником перспективного розвитку кадрового забезпечення є ефективна кадрова політика в широкому розумінні, яка включає відтворення кадрового потенціалу державного управління, його зайнятість, правове регулювання трудових відносин, організаційних механізмів і процедур відбору.

Необхідність вироблення нової кадрової політики впливає зі змісту завдань, що стоять сьогодні перед державою та державними установами і організаціями. Потрібно виробити нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відображали сучасний рівень управлінської науки, практики та вимоги демократичного суспільства і на державному рівні, і на рівні окремої організації, установи [3, с. 50].

Проблеми формування та реалізації кадрової політики в цілому і державної кадрової політики зокрема аналізуються в працях відомих українських вчених.

Проте єдиного визначення державної кадрової політики в літературі та законодавстві не існує. Це, по-перше, пов'язано з багатозначністю цих понять, а, по-друге, з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися зміни в суб'єктах кадрової політики.

Суб'єктом державної кадрової політики є сама держава, яка, отримавши від народу повноваження в кадровій політиці, її розробляє та реалізує.

Об'єктом державної кадрової політики є система державно-службових відносин, у якій задіяні кадри. Тож об'єктом свого впливу держава вважає весь кадровий потенціал суспільства, всі людські ресурси. Разом з тим об'єктом безпосередньо державного управління є кадри державної служби, які становлять основу апаратів органів державної влади.

За В.Я.Малиновським, **кадрова політика** - це визначення стратегії і тактики, політичного курсу роботи з кадрами, який визначає завдання, пов'язані зі ставленням організації до зовнішніх факторів (ринку праці, демографічної структури населення, політичного тиску, змін в організації установи), а також завдання, пов'язані зі ставленням до персоналу своєї організації (система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання) [4, с. 54].

Визначальним фактором кадрової політики є державна кадрова політика. **Державна кадрова політика** - це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень [4, с. 55].

За В.Олуйком, **державна кадрова політика** є системою організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави [6, с. 22].

Професор О.Оболенський так визначає **поняття кадрової політики** в системі державної служби: "це сукупність принципів, правил і норм, якими керується держава при відборі та розміщенні на посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні державних службовців. Зміст державної кадрової політики визначає безпосередня діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування, кадрових служб і посадових осіб із формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів" [5, с. 570].

Ефективна кадрова політика має бути спрямована на *досягнення таких цілей:*

- прогнозування і планування потреби в кадрах (кількісне і якісне забезпечення організацій відповідними кадрами);
- підбір і розстановку, тобто раціональне використання кадрів;
- розробку критеріїв і методики підбору, розстановки, оцінки і навчання кадрів;
- планування розвитку персоналу, перманентної післядипломної освіти, підвищення кваліфікації;
- створення і використання кадрового резерву на керівні посади.

За роки незалежності в Україні відбулися суттєві кількісні та якісні зміни в органах влади. В Україні проводиться адміністративна реформа, невід'ємною складовою якої є *реформування системи державної служби*, а саме: вдосконалення кадрового потенціалу, створення оновленого, потужного і дієздатного державного апарату, становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Основні шляхи розв'язання проблем у сфері державної служби окреслені в Указі Президента України "Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні" від 20 лютого 2006 р. № 140/2006, в якому вказано на необхідність *запровадити* ефективніший механізм реалізації громадянами України конституційного права на рівний доступ до державної служби.

Мета державної кадрової політики органів державної влади - забезпечити ефективне функціонування апарату державного управління, формування, підготовка, розстановка і раціональне використання висококваліфікованих національних кадрів у державному секторі різних галузей господарства та на різних напрямках діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, створення національної управлінської еліти.

Основними завданнями державної кадрової політики є:

- проведення єдиної кадрової політики у всіх сферах суспільно-політичного життя;
- наукове обґрунтування потреби державних органів в кадрах;

- розробка оптимальної системи формування кадрового резерву;
 - розробка ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
 - розробка нормативних актів реалізації державної кадрової політики.
- Принципами державної кадрової політики в органах державної влади є:*
- демократичний добір;
 - просування по службі за діловими якостями;
 - постійне навчання державних службовців;
 - заохочення державних службовців до службової кар'єри;
 - систематичне відновлення кадрів;
 - здійснення контролю за діяльністю кадрів.

Механізмами, які зараз діють у сфері реалізації державної кадрової політики в органах державної влади, є:

- кадрове планування;
- формування кадрового резерву;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців;
- контролювання кадрового забезпечення;
- вироблення об'єктивної оцінки професійного рівня державного службовця (через механізм атестації та оцінки кадрів);
- розробка практичних рекомендацій, інформаційних та інструктивних матеріалів, спрямованих на подальше вдосконалення роботи з кадрами.

Створення механізму реалізації державної кадрової політики - складна теоретична проблема, недостатньо розроблена в науці державного управління. Стосовно предмета кадрової політики механізм - це система, що призначена для перетворення руху кадрових процесів у заданому напрямі.

З метою підвищення ефективності кадрової політики дуже важливо налагодити стійкі, надійні механізми і технології роботи з кадрами, які б гарантували оптимізацію кадрової діяльності.

Кадрова політика має вирішувати кадрові проблеми у комплексі, всебічно, включаючи соціальні, управлінські, правові, соціально-психологічні, моральні та інші аспекти. Як наголошує Є.Охотський, "головним її змістом мають стати адекватні заходи з розвитку кадрового потенціалу, оволодіння сучасними формами і методами підбору, використання і оцінки кадрів, заходи щодо мотивації праці, формування резерву і організації професійного навчання кадрів та ін." [8, с. 494].

Зрозуміло, що державна кадрова політика має будуватись на основі постійного аналізу роботи з кадрами та реальних перспектив розвитку цього процесу, спиратися на необхідне організаційне та фінансове забезпечення.

Кадрова робота організується та проводиться відповідно до кадрової політики. Вона включає весь арсенал заходів, форм, методів, пов'язаних із забезпеченням органу виконавчої влади кваліфікованими працівниками. Ефективна кадрова політика має визначатися з урахуванням суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації в державі [7, с. 556].

Розбудова незалежної, демократичної, правової Української держави, покликаної забезпечити формування громадського суспільства з усіма притаманними такому суспільству ознаками, неможлива без ефективної влади і системи державного управління.

Процеси національного державотворення та соціальної модернізації висувують на перший план проблему кадрового забезпечення реформ, здійснення державної кадрової політики.

Ще в 2005 р. у зверненні Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2005р." питання кадрової політики, якості кадрів визнано "чи не найважливішим пунктом формування сучасної системи державного управління".

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Основна ідея сучасної державної кадрової політики України полягає у зміні характеру взаємодії держави і людини як соціальних партнерів у забезпеченні професійної та інтелектуальної самореалізації особистості й у взаємній відповідальності.

На сучасному етапі важливо, щоб кожен державний службовець, кожна посадова особа володіли знаннями та вміннями, необхідними для роботи в непростих соціальних, економічних і політичних умовах сучасної України.

У процесі формування персоналу державних установ принципове значення мають насамперед питання добору кадрів державних службовців.

Загалом, добір персоналу - це процес оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для використання на певних посадах. В Україні, як і в інших країнах, цей аспект є одним із найбільш складних і болючих у роботі з кадрами. Без створення об'єктивної системи добору кадрів (яка є серйозною проблемою в системі державної служби України), значно звужуються можливості припливу до неї найбільш компетентних і кваліфікованих спеціалістів.

Виходячи з реального стану справ, характеру суспільно-політичних процесів і завдань державотворення в Україні, політика кадрового добору державних службовців, на нашу думку, має базуватися на *принципі системності й належного наукового забезпечення*. Основною передумовою залучення на відповідні посади державних службовців компетентних, висококваліфікованих працівників є формування дійового кадрового резерву та робота з ним. Загальна схема добору нових працівників є фактично універсальною для органів державної влади.

Застосування конкурсного відбору як одного із способів раціонального добору кадрів має як переваги, так і недоліки. По-перше, конкурс є *демократичним засобом відбору*, оскільки в процесі його проведення реалізується конституційне право доступу кожного громадянина до державної служби. По-друге, *конкурс є ефективним способом відбору*, оскільки ставить успішний результат у залежність від отримання вищих оцінок, враховуючи рівень підготовки, можливості та здібності кожного із конкурсантів.

Недосконалість проведення конкурсу полягає в тому, що за багатьма позиціями він не відповідає тим елементарним, загальноновизнаним вимогам зазначених теоретичних засад набору персоналу. Так, члени конкурсної комісії здебільшого не є ні психологами, ні спеціалістами з набору, а перелік методів відбору претендентів мало професійний. Конкурс дає можливість визначити тільки професійний рівень претендентів, але не їхні моральні якості, властивості характеру.

Слід висловити критичну оцінку існуючої практики, коли добір на державну службу, переміщення і атестація службовців монополізовані керівництвом даного

державного органу, що неминуче породжує досить помітний суб'єктивізм в оцінці ділових і моральних якостей працівників. Унаслідок цього у можливих і реальних претендентів можуть виникнути серйозні сумніви в доцільності власної участі в конкурсі. Тим часом ефективність конкурсного добору як форми кадрової роботи в першу чергу визначається кількістю і якістю претендентів. На нашу думку, централізація державної служби має виявитися у зосередженні функцій добору претендентів на державну службу *в спеціально уповноваженому державному органі*. Основним інструментом добору на посади державної служби має бути конкурс, що проводиться здебільшого на групу споріднених за кваліфікаційними вимогами посад, а не на певну посаду.

Зарахування до резерву має здійснюватися тільки за результатами та на підставі конкурсного відбору і не протиставлятися йому (як це практикується зараз), а органічно доповнювати.

Для покращення механізмів конкурсного відбору, на нашу думку, потрібно: доповнити Положення про конкурсний відбір рейтинговими таблицями експертних оцінок претендентів на відповідні посади; розглядати пропозиції щодо резерву на посади, призначення на які здійснюється органами вищого рівня, спеціальними комісіями, створеними при цих органах, враховувати громадянський авторитет претендента на керівну посаду; розробити науково обґрунтовані рекомендації з визначення мотивації претендентів як складової їх рейтингу при наборі на посади.

Перед проведенням конкурсу доцільно здійснити психологічне тестування претендентів. Ми вважаємо, що у доборі кадрів пріоритетним напрямом кадрової роботи має бути забезпечення об'єктивної і комплексної оцінки професійних і особистих якостей претендентів на основі чітко регламентованих правил, кваліфікаційних вимог посади, на яку вони претендують.

В органах державної влади є всі передумови для впровадження електронної бази даних претендентів на державну службу та відбору кадрів з допомогою Інтернету, що забезпечило б оперативність підбору персоналу шляхом вивчення особових карток та автобіографій осіб, які хотіли б працювати на посадах державних службовців.

Для впровадження сучасних процедур добору кадрів в органах державної влади пропонуємо створити відділи кадрового менеджменту, до складу якого ввести спеціаліста з тестування, психолога.

Отже, питання набору кадрів на державну службу в Україні потребує доопрацювання в чинному законодавстві та нормативних актах з метою уточнення проведення процедур відбору відповідно до сучасних ефективних технологій, які вже давно застосовуються як у відомих успішних зарубіжних і вітчизняних приватних структурах, так і в державних органах влади розвинених країн.

З метою створення умов для подальшого розвитку професійної державної служби одним із пріоритетів діяльності Голодержслужби України є запровадження сучасних практик та технологій управління персоналом державної служби.

Найбільш поширеним у сучасних умовах методом відбору персоналу на підприємствах є тестування. Науково обґрунтовані тести можуть визначити різноманітні характеристики людини - від темпераменту до професійно важливих рис. Тестування може дати інформацію про сьогоденний стан кандидата, його відповідність майбутній посаді. Однак, щоб результати тестів були достовірними,

тести, які використовуються як методи відбору, мають бути науковими, а не популярними.

Переважає більшість рішень щодо відбору претендентів на вакантні посади в провідних фірмах світу приймаються з урахуванням результатів співбесід. До методів відбору належать також наведення довідок про кандидата (надання рекомендацій) та випробувальний термін роботи в організації. Основою правильного підбору кадрів є наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади.

Визначення якостей, якими володіє державний чиновник, в усі часи залишалось необхідною умовою технології влади і управління. Ще з давніх часів, коли управління набуло форми мистецтва підбору людей на державні посади, з'явилась необхідність у більш точному виявленні їх здібностей, визначенні їх професійних якостей, обов'язкових для виконання тих чи інших функцій.

Набір кандидатів, відбір, розвиток та збереження висококваліфікованої й мотивованої державної служби доконечні для ефективного надання державних послуг. Державна служба має являти собою взірець поведінки, яка не лише змусить громадськість поважати діяльність уряду, а й буде приваблювати людей на роботу в державній службі [2, с. 90].

Висновки та перспективи подальших розвідок. Таким чином, мета і завдання кадрового забезпечення державної служби мають стати основою для вибору пріоритетних напрямів, нових механізмів і технологій роботи з персоналом державної служби.

Тому особливої ваги в умовах реформування державної служби набуває правильно вибрана процедура набору кадрів на державну службу, від яких, власне, і залежатиме успіх цієї реформи.

Одним із важливих пріоритетів діяльності Голодержслужби України на середньострокову перспективу є зміна підходів до підбору персоналу, оголошення вакансій, принципів підбору, організації роботи конкурсних комісій, методики проведення співбесід з кандидатами. На Міжнародному управлінському форумі "Управління сьогодні та завтра (Хмельницький, 15-16 травня 2008 р.) визначено необхідним прийняття Закону України "Про Концепцію державної кадрової політики України" з метою формування, підготовки, розстановки висококваліфікованих національних кадрів у різних напрямках діяльності органів державної влади [9, с. 29].

Основні недоліки існуючої системи добору персоналу державної служби потребують подальшого наукового аналізу та вивчення з метою вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Список використаних джерел

1. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу: Указ Президента України від 5 січ. 2005 р. № 1/2005. - Б.м., б.р.
2. Глен Райт. Державне управління. - К.: Основи, 1994. - С. 90.
3. Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави: Зб. наук. пр. УАДУ. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - Вип. 2. - Ч. 3. - С. 50.
4. Малиновський В. Державне управління: Навч. посіб. - Луцьк: Вежа, 2000. - С. 54-55.
5. Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування. - Хмельницький: Поділля, 1999. - С. 570.

6. *Олуйко В.* Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: Монографія. - К.: Наук. світ, 2001. - С. 21.

7. *Осовська Г.* Основи менеджменту: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2003. - С. 556.

8. *Охотский Е.* Книга работника кадровой службы: Учеб. справоч. пособие. - М.: ОАО Экономика, 1998. - С. 494.

9. Управління сьогодні та завтра: Матеріали міжнародного управлінського форуму. - Хмельницький, 2008. - С. 29.