

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

М. М. Білинська, В. М. Сороко, В. О. Чмига

**СТРАТЕГІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ:
ЦІЛІ ТА ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2013**

*Схвалено Вченою радою Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
(протокол № 1 від 28 лютого 2013 р.)
та Науково-методичною радою Національної академії державного управління
при Президентові України (протокол № 36 від 16 квітня 2013 р.)*

Автори :

М. М. Білинська, доктор наук з державного управління, професор, віце-президент НАДУ, заслужений працівник освіти України;

В. М. Сороко, кандидат технічних наук, доцент, начальник управління з навчальної роботи НАДУ, заслужений працівник освіти України;

В. О. Чмига, кандидат наук з державного управління, доцент, начальник управління підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів НАДУ, заслужений працівник освіти України.

Рецензенти :

В. А. Гошовська, доктор політичних наук, професор, директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ, заслужений працівник народної освіти України;

М. В. Канавець, кандидат наук з державного управління, директор центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Білинська М. М.

Б61 Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали / М. М. Білинська, В. М. Сороко, В. О. Чмига. – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.

Навчально-методичні матеріали підготовлені в межах Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, які здійснюють навчання в Національній академії державного управління при Президентові України.

Висвітлено основи стратегії державної кадрової політики, цілі та шляхи реалізації.

Призначені для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, а також для професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 35.08:005.21](477)(076)

Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ при Президентові України для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”.

ВСТУП

Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства й держави, носієм традицій та досвіду і тому державна кадрова політика є одним із найважливіших напрямів державного управління, покликаний сприяти оптимальному використанню трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб економіки, розвитку регіонів та світових тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені.

Державна кадрова політика – складний та багатогранний процес, який включає в себе послідовне здійснення ряду законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів щодо створення умов для забезпечення досягнення цілей розвитку держави і суспільства в цілому.

Державна кадрова політика суб'єктивна за формами, механізмами, технологіями реалізації, що в основному визначається суб'єктивними діями окремих осіб – лідерів, керівників державних структур, залежить від образу їх мислення. Це вимагає проведення застережних і захисних заходів від проявів волюнтаризму, вольового адміністрування, а також передбачає цілеспрямоване формування у персоналу єдиного розуміння поняття професіоналізму державної служби, етики взаємодії і поведінки, ефективності державного управління і його інструменту проведення – державної служби.

Державна кадрова політика реалізується через сукупність соціальних функцій владних інститутів і визначає шляхи і засоби кадрового забезпечення реформ, професіоналізм їх здійснення; є важливим фактором збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства і виступає елементом регуляції життєдіяльності населення.

Між тим, відсутність системних підходів у державній кадровій політиці викликали появу негативних тенденцій, які потребують врегулювання, а саме:

- недосконалість законодавчої бази, що не забезпечує раціональне використання кадрового потенціалу;
- невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі;
- відсутність збалансованого управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів професійного відбору і навчання, а також низькі темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку;
- нерозвиненість кадрових інституцій і підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях;
- відсутність інституційної пам'яті в кадровій сфері, оптимального поєднання здорового прагматизму, амбітності, креативного

мислення молодого покоління та досвіду старшого покоління, зокрема у сфері державного управління;

– недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

Метою Стратегії державної кадрової політики є визначення основ державно-суспільних відносин, спрямованих на використання людських ресурсів країни, формування і відтворення кадрового потенціалу держави.

Системним об'єктом кадрової політики виступають людські ресурси, а предметом впливу система управління людськими ресурсами, що включає ряд підсистем, які розкриваються через об'єкти управління серед яких трудові ресурси, кадри або їх окремі категорії і групи, кадрові процеси і відносини.

Визначення об'єкту і предмету кадрової політики має важливе значення для диференціації:

а) рівнів управління людськими ресурсами (для галузевого рівня характеристикою людських ресурсів виступають кадри і персонал, а для територіального – трудові ресурси і робоча сила);

б) сфер реалізації кадрової політики (управління трудовими ресурсами, управління зайнятістю, управління персоналом);

в) підготовки фахівців в області менеджменту людських ресурсів названих рівнів управління і сфер діяльності.

Основними принципами кадрової політики є соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання.

Формування якісного кадрового забезпечення реформ вимагає аби державна кадрова політика була:

– науково обґрунтованою, реалістичною, творчою, що враховує потреби суспільства в кадрах, послідовність і етапність вирішення стратегічних завдань, орієнтованою на відродження та стійкий розвиток країни, на залучення до роботи професійно підготовлених осіб, ініціативних, з новаторськими творчими спрямуваннями та мотиваціями;

– правовою, яка здійснюється в межах і на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого рішення кадрових питань;

– комплексною, що обумовлено поєднанням цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, враховуючи різноманітні аспекти рішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні тощо);

– єдиною для всієї України, але багаторівневою (з урахуванням вимог до центрального і регіонального рівнів), яка охоплює весь кадровий корпус, всі кадрові процеси при використанні різноманітних механізмів державного впливу на них;

– перспективною, тобто має випереджаючий характер, враховує соціальний прогрес, зміни в ринку і характері праці та управлінських процесах;

– демократичною за цілями, соціальною базою та механізмами вирішення кадрових проблем;

– духовно-моральною, спрямованою на формування у фахівця людяності, чесності, впевненості у правоті та громадянської відповідальності за доручену справу та особисту поведінку.

Найважливішими компонентами державної кадрової політики є її цілеспрямованість, структурованість, цілісність, системність, функціональність.

Цілеспрямованість кадрової політики полягає в узгодженні управлінських дій при проведенні економічної, технічної і соціальної політики в масштабах підприємства, галузі, регіону, всієї країни.

Структурно кадрова політика передбачає: створення умов для формування управлінської культури в суспільстві і відповідного правового поля; пошук і відбір потрібної особи та процедура включення її в систему управління; забезпечення дієвих стимулів управлінським діям керівних кадрів; постійний контроль як інститутами громадянського суспільства, так держави щодо ефективності управлінських рішень керівників всіх рівнів.

На формування державної кадрової політики впливає ряд системних чинників, які визначають її особливості і які можна розділити на дві групи: що постійнодіючі і змінні. До постійних відносять історичні, ментальні, територіальні, природно-кліматичні, демографічні, релігійно-конфесійні. До змінних – політичні, науково-технічні, фінансово-економічні, ідеологічні.

Цілісність кадрової політики полягає у взаємозв'язку і взаємодії всіх елементів і рівнів, що забезпечують стійкість і якісну визначеність системи управління кадровою політикою. Системно утворюючими елементами виступають принципи кадрової політики.

Системність як компонент кадрової політики відображає загальні основи роботи з кадрами, які полягають в наявності:

– схем посадового розвитку, що спираються на аналіз, прогнозування і планування кадрового потенціалу;

- системи атестації кадрів, що забезпечує об'єктивну оцінку їх роботи і раціональне поєднання аналізу професійних, ділових якостей, потенціалу працівників з оцінкою конкретних результатів його роботи;
- підготовки резерву і ротації кадрів;
- багатоканальної інформації, доступної для кожного управлінця в рамках його компетенції;
- періодичної експертизи адекватності структур і функцій конкретного апарату управління потребам суспільства у наданні публічних послуг;
- механізму взаємодії і контролю центральних, регіональних і місцевих апаратів управління;
- наукових рекомендацій в сфері управління;
- засобів стимулювання особистої зацікавленості в підвищенні професійної кваліфікації, що встановлюють зв'язок посадових переміщень працівника і оплати його праці з результатами його роботи;
- системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів, яка діє, спираючись на освітніх стандартах і програмах, тематичних планах, пов'язаних з кваліфікаційними вимогами до професійної діяльності;
- інформаційних і комунікативних технологій, банка кадрових даних.

Функціональність передбачає: доцільний характер функцій в рамках певної структури; координаційний характер функцій, що дозволяє погоджувати функції структур управління по горизонталі; субординаційну залежність функції для їх узгодження по вертикалі.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ І ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Тема 1.1. Поняття, суб'єкти, об'єкти та засоби реалізації державної кадрової політики

Формування державної кадрової політики – складний та багатогранний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні фактори. Він включає в себе послідовне здійснення ряду законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів. В ході реалізації всього спектру заходів важливо зберегти оптимальне співвідношення новацій та спадкоємності, перспективності та прагматизму.

В аналізі кадрових процесів і виборі технологій важливе врахування відмінності стратегії – *“кадрової політики”* від тактики – *“кадрової роботи”*. Якщо *кадрова робота* – це діяльність багатьох суб'єктів з реалізації кадрової політики (сукупність технологій, способів, механізмів її реалізації; це організація роботи з кадрами), то *під категорією державна кадрова політика* (де суб'єктом виступає держава) розуміють державну стратегію, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, всіх людських ресурсів держави [14].

В структурно-змістовному плані **державна кадрова політика** – система офіційно визнаних цілей, задач, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин [3].

Державна кадрова політика – це вид державної політики, яка визначає найважливіші стратегічні цілі, завдання, принципи, напрями і пріоритети діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин, це державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усього кадрового потенціалу суспільства.

Державна кадрова політика суб'єктивна за формами, механізмами, технологіями реалізації, що в основному визначається суб'єктивними діями окремих осіб – лідерів, керівників державних структур, залежить від образу мислення. Це вимагає проведення застережних і захисних заходів від проявів волюнтаризму, вольового адміністрування, а також передбачає цілеспрямоване формування у еліти державного управління єдиного розуміння поняття професіоналізму державної служби, етики взаємодії і поведінки, ефективності державного управління і його інструменту проведення – державної служби.

В цьому значенні кадрова політика держави є сукупністю різноманітних соціальних функцій; визначає шляхи і засоби кадрового забезпечення реформ, професіоналізм їх здійснення; є важливим фактором збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства і виступає елементом регуляції життєдіяльності населення.

У демократичній державі суб'єктами вироблення і реалізації кадрової політики є багато соціально-правових інститутів: державні, суспільні,

господарські і підприємницькі структури, самостійно господарюючі суб'єкти, органи місцевого самоврядування.

Суб'єктом державної кадрової політики виступає носій визначених законом повноважень і відповідальності щодо вироблення і реалізації державної кадрової політики, активний учасник кадрових процесів. Кожному суб'єктові відповідає свій об'єм функцій і повноважень, обмежений статусом даного суб'єкта і "межами" об'єкту управлінського регулювання.

Суб'єкти кадрової політики в процесі управління людськими ресурсами спрямовують свої дії на такі підсистеми (дивись рис.1.1):

– управління трудовими ресурсами, які виступають як об'єкт державного і територіального управління, метою якого є вироблення оптимального варіанту формування цих ресурсів в цілому по країні, області, районам і містам, а також відповідної політики в сфері демографії, соціального розвитку, освіти і професійної орієнтації, охороні і зміцненню здоров'я людей;

– управління зайнятістю, яка пов'язана з соціально-економічною категорією робоча сила та є об'єктом виробничо-територіального управління. Завданням для управління зайнятістю є приведення робочої сили у відповідність з потребами суспільного виробництва з урахуванням виробничих і територіальних взаємозв'язків та на основі науково-обґрунтованого соціально-економічного прогнозування;

– управління персоналом, яке пов'язане з управлінням працею в рамках конкретних соціальних операцій і покликане забезпечити реалізацію здібностей людини до праці, виробництво матеріальних і духовних благ.

Головним суб'єктом державної кадрової політики виступає держава, яка визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями й принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи вдосконалення, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціонального використання кадрового потенціалу країни. Саме тому державна кадрова політика є визначальною складовою загальної кадрової політики, а головна роль у її розробці належить центральним та місцевим органам державної влади [14].

Під **суб'єктом державної кадрової політики** (у організаційно-управлінському плані) розуміється носій визначених законом повноважень, що несе відповідальність за вироблення і реалізацію державної кадрової політики, активний учасник кадрових процесів. Кожному суб'єктові відповідає свій об'єм функцій і повноважень, обмежений статусом даного суб'єкта і "межами" об'єкту управлінського регулювання.

Про суб'єкта кадрової політики можна говорити і в соціологічному плані, коли мова йде про народ, соціум, людину.

Народ в значній мірі делегує свої повноваження і функції в кадровій діяльності державі (його гілкам і структурам), а окремі групи населення – політичним партіям, суспільним об'єднанням і рухами, економічним і іншим об'єднанням. Через державу і її інститути, політичні партії народ бере участь в управлінні кадровими процесами.

Під **об'єктом державної кадрової політики** розуміються: людські ресурси, кадри або їх окремі категорії і групи; кадрові процеси і відносини. Держава виступає як консолідований суб'єкт управління, як система організаційно-правових форм об'єднання всіх суб'єктів управління, які в якості об'єкту своїх дій впливають на всі кадри суспільства, всі трудові ресурси; безліч кадрових процесів. **Об'єктами державної кадрової політики** є весь кадровий потенціал суспільства, а також система державно-службових відносин, в ході яких реалізуються посадові повноваження державних службовців і функції органів державної влади.

Державно-службові відносини виникають у результаті одностороннього рішення державного органу (посадової особи), яке, по-перше, юридично закріплює вступ громадянина на державну службу, по-друге, є основою для виконання ним службових обов'язків на посаді; по-третє, визначає момент виникнення його обов'язків перед державою, а також службових і особистих прав.

Державно-службові відносини діляться на: **внутрішні і зовнішні**. *Внутрішні організаційні* правовідносини виникають з моменту призначення на посаду. *Зовнішніми* вважаються ті державно-службові відносини, які на засадах законодавства виникають між державним службовцем та іншими суб'єктами (громадянами, державними і недержавними організаціями) у зв'язку з реалізацією посадових повноважень.

КАДРОВА ПОЛІТІКА

об'єкт управління - людські ресурси, предмет - система управління

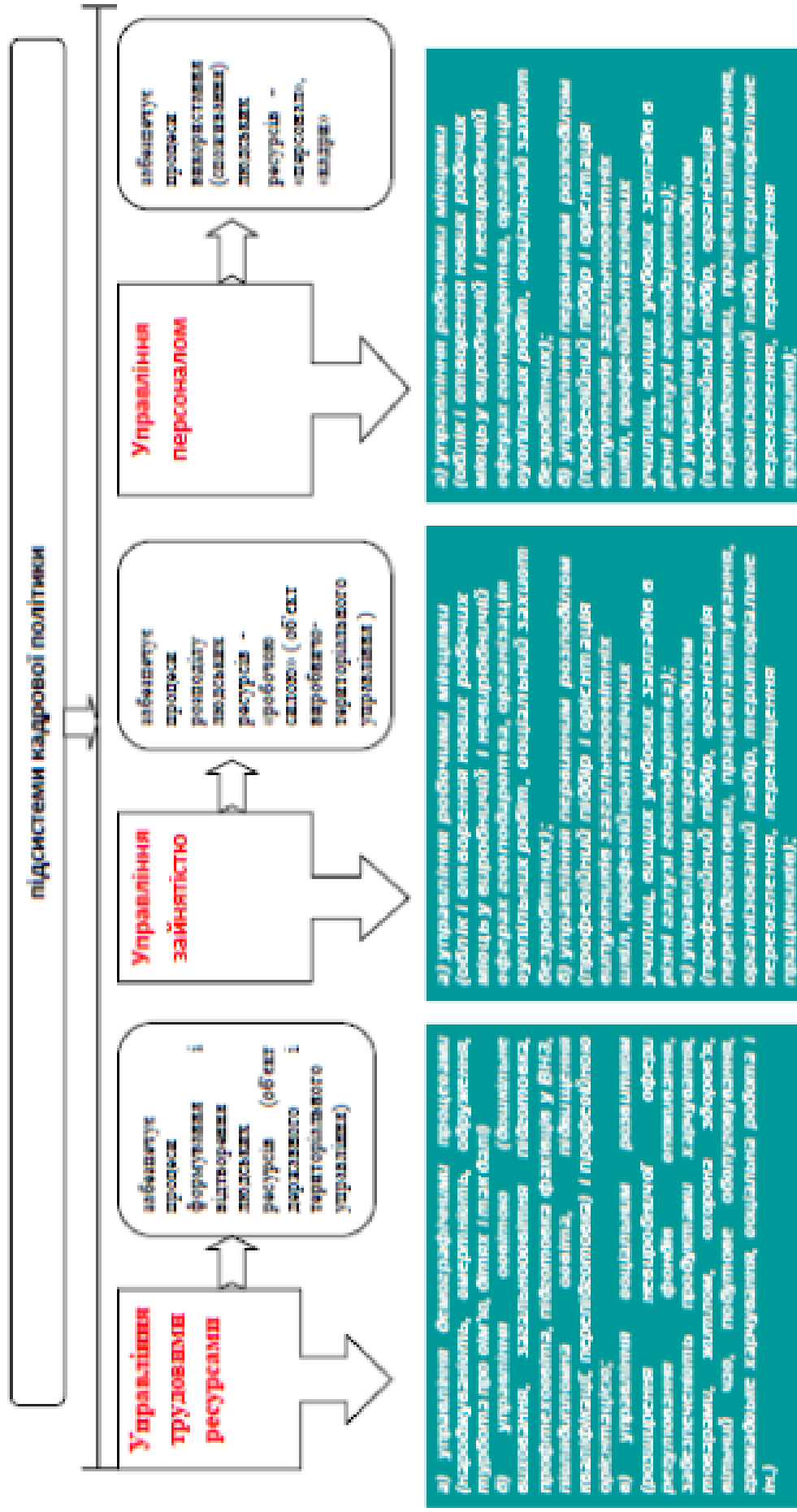


Рис. 1.1

Особливістю державної кадрової політики є те, що вона:

– формується на основі вивчення тенденцій соціального розвитку і представлена легітимним соціальним інститутом суспільства – державою;

– визначає найбільш загальні правові основи для розробки і реалізації кадрової політики для суспільства загалом і для всіх інших суб'єктів кадрової політики;

– об'єктами державної кадрової політики є весь кадровий потенціал суспільства, найбільш загальні принципи формування трудових і кадрових відносин. Разом з тим об'єктом безпосереднього державного управління є кадри державної служби, які складають основу апаратів органів державної влади [30].

Державна кадрова політика структурується в межах рівнів і гілок державної влади за секторною ознакою та сферою суспільного виробництва. Виділяється загальнодержавний (центральний), регіональний та місцевий рівні державної кадрової політики. В умовах децентралізації, передачі владних повноважень на місцевий рівень все більше зростає роль регіональної кадрової політики, яка є мобілізуючим і організуючим фактором управлінського впливу і від якої залежить послідовний і сталий розвиток регіону. Залежно від сфери суспільного виробництва державна кадрова політика має здійснюватися в державно-політичній, економічній (матеріально-господарській) та соціально-культурній сфері. За секторною ознакою державна кадрова політика здійснюється в державному, приватному та громадському секторі. Але, незалежно від структурування, державна кадрова політика завжди спрямована на формування, розвиток і раціональне використання людських, трудових і кадрових ресурсів.

Особливе, пріоритетне місце серед складових державної кадрової політики належить кадровій політиці у сфері державної служби: насичення структур законодавчої, виконавчої та судової влади компетентними, професійно підготовленими, відповідальними керівними кадрами, з високоморальними якостями та почуттям громадянського обов'язку.

Тема 1.2. Кадрова політика на державній службі

Об'єктом безпосереднього державного управління є кадри державної служби, які складають основу апаратів органів державної влади. Механізми управління державними службовцями на відміну від процесів організації кадрового потенціалу виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур мають свої особливості і жорстко регламентуються системою нормативно-правових актів держави, що обумовлює необхідність побудови чіткої схеми супроводження системи роботи з кадрами.

При цьому слід зауважити, що парадигмою державної служби як професійної діяльності працівників органів державної влади є надання та/або забезпечення надання публічних послуг юридичним і фізичним особам.

Тобто, суспільство очікує від державної служби ефективного і відповідального управління, спрямованого на задоволення його потреб в цілому і кожного громадянина окремо.

У сфері державної служби, відповідно до затвердженої Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр., сьогодні має формуватись механізм реалізації кадрової політики, важливою складовою якого є управління персоналом у сфері державної служби [27].

Механізм реалізації державної кадрової політики являє собою засоби суб'єктів кадрової політики, які забезпечують досягнення її цілей. Ціль механізму реалізації державної кадрової політики стосовно персоналу у сфері державної служби можна визначити як практичне втілення в життя кадрової політики, тобто створення сприятливих і рівних соціальних умов та гарантій для прояву кожним працівником своїх здібностей і знань, добір персоналу і забезпечення його високого професіоналізму; ефективне використання кадрового потенціалу державної служби [2].

Сучасну кадрову політику можна визначити як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей та завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідальних і високопродуктивних згуртованих колективів, здатних своєчасно реагувати на зміни в суспільстві з урахуванням стратегії розвитку організації [12, с. 21]. Реалізація цілей і завдань управління персоналом у сфері державної служби також здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика у сфері державної служби – це сукупність принципів, методів, підходів, засобів організаційного впливу, пов'язаних з формуванням, відтворенням, розвитком та використанням персоналу державної служби, створенням відповідних умов для проходження його службової кар'єри;

Механізми управління державними службовцями, на відміну від процесів організації кадрового потенціалу виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур, мають певні особливості і жорстко регламентуються спеціальною системою нормативно-правових актів держави, що обумовлює необхідність побудови чіткої схеми супроводження системи роботи з кадрами державної служби [12, с. 24].

В науковій літературі виділяють *трирівневий характер сутності поняття “механізм реалізації державної кадрової політики”*.

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 кадрової політики як систему закладів, організацій і заходів, що дають хід усій кадровій політиці; *третьій рівень* – *технологічний* – визначає дане явище як сукупність принципів, форм і методів впливу та технологій, що застосовуються з метою вирішення конкретних кадрових завдань [3, с. 156-157].

Механізм реалізації кадрової політики включає:

- 1) визначення суб'єктів кадрової роботи, співвідношення їх функцій як по вертикалі (між центральним, регіональним, локальним рівнями), так і по горизонталі (в системі певного органу виконавчої влади);
- 2) визначення об'єкту кадрової політики;
- 3) обґрунтування організаційних принципів державної кадрової політики;
- 4) формування завдань та виокремлення пріоритетів;
- 5) вибір засобів, форм, технологій роботи з кадрами;
- 6) інноватизацію інструментарію реалізації кадрової політики.

Система кадрової політики має такі складові, які можна представити блоками формування і впровадження. Структурно *ф*можно представити такими складовими як:

– довгострокові пріоритети: якісне кадрове забезпечення інститутів державної служби, підвищення конкурентного статусу державного службовця, формування позитивного іміджу державної служби, забезпечення оптимального використання трудових ресурсів, розвиток кадрового потенціалу;

– цілі: довгострокові, середньострокові, короткострокові; інституційні, соціальні, економічні, організаційні;

– завдання: кадрове забезпечення вирішення завдань держави й суспільства; модернізація системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням сфери управління; створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

– принципи: гармонійного поєднання інтересів людини та держави; законності, професіоналізму, добросовісності, дотримання службової етики; прозорості та відкритості, обґрунтованості та прогнозованості, раціональності у доборі й розстановці кадрів, сприяння професійному та кар'єрному розвитку; вільного доступу до державної служби; дотримання європейських принципів публічного врядування; соціального діалогу та партнерства, ефективного використання сучасних концепцій і технологій державного управління;

– наукові теорії управління: нового публічного адміністрування, неовеберівська теорія, теорії мотивації (первинних та вторинних потреб Абрахама Маслоу; теорії потреб Маккланда, Герцберга, процесуальна теорія Лаймана Портера і Едварда Лоулера з елементами теорії очікувань і теорії справедливості). Портера – Лоулера).

Блок впровадження включає:

– суб'єкти: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, кадрові служби, керівники державних органів, конкурсні комісії органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

– об'єкти: кадровий корпус, державно-службові відносини; національна економіка;

– методи регулювання: правові (інструменти – закони, постанови, укази, концепції, державні стратегії, програми), адміністративні (інструменти – норми, стандарти професійної діяльності, процедурні регламенти, санкції, заборони, обмеження, контракти, засоби організаційної координації (інструменти – інструктування, інспектування, перевірки, обстеження, щорічне оцінювання), економічні (надбавки до посадового окладу, преміювання, пільгові кредити на житло);

– функції: кадрове прогнозування, планування, організація, контроль, координація, оцінювання, мотивація, комунікація, регулювання.

Державна служба, яка є суб'єктом здійснення державного управління і об'єктом державної кадрової політики, має **свій інститут формування і реалізації цієї політики**, суб'єкти якого представлені на рис.1.2.

Очолює цей інститут Президент України, який відповідно до ст. 106 Конституції України видає укази і розпорядження, зокрема з кадрових питань. Президент України здійснює низку ключових кадрових призначень у сферах виконавчої та судової влади.

Зокрема Президент України:

– призначає за згодою Верховної Ради України Прем'єр-міністра України; припиняє повноваження Прем'єр-міністра України та приймає рішення про його відставку;

– призначає за поданням Прем'єр-міністра України членів Кабінету Міністрів України, керівників інших центральних органів виконавчої влади, а також голів місцевих державних адміністрацій та припиняє їхні повноваження на цих посадах;

– призначає за згодою Верховної Ради України на посаду Генерального прокурора України та звільняє його з посади;

– призначає половину складу Ради Національного банку України;

– призначає половину складу Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення;

– призначає на посади та звільняє з посад за згодою Верховної Ради України Голову Антимонопольного комітету України, Голову Фонду державного майна України, Голову Державного комітету телебачення і радіомовлення України;

– призначає третину складу Конституційного Суду України;

Президент України формує персональний склад Ради національної безпеки і оборони України; призначає та припиняє повноваження трьох членів Вищої ради юстиції.

До повноважень глави держави віднесено також призначення та звільнення керівництва Національної академії державного управління при

Президентів України, а також її регіональних інститутів державного управління та Інституту підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів.

До повноважень Президента України віднесено присвоєння рангів державним службовцям, які відповідають посадам першої категорії посад (ст.26 Закону України “Про державну службу”).

Верховна Рада України як вищий законодавчий орган держави визначає відповідно до пункту 12) ст. 92 Конституції України основи державної служби шляхом прийняття законів України.

Кабінет Міністрів України виконує функції стосовно добору кадрів на вищі керівні посади, а підпорядковане йому, як вищому органу в системі виконавчої влади, Національне агенство України з питань державної служби бере участь у проведенні єдиної державної політики у сфері державної служби та здійснює функціональне управління державною службою.

До інституту управління державної служби входять:

- територіальні управління державної служби центрального органу з питань державної служби, які покликані впроваджувати кадрову політику і забезпечувати управління персоналом на територіях,

- Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, як установи яка організує роботи з науково-практичної підтримки управління змінами в системі державної служби та Школу вищого корпусу державної служби, що забезпечує тренінги державних службовців;

- систему професійного навчання, яка покликана забезпечувати підвищення професійної компетентності державних службовців державних органів відповідно до державного замовлення і потреби цих органів у фахівцях у галузі державного управління.

В цей інститут вносились певні зміни, які стосувалися процедурної частини застосування прав і повноважень державних органів у реалізації кадрової політики.

Між тим, протягом часу існування державної служби у системі управління відбувалися певні легітимні зміни, до яких є сенс привернути увагу:

- в 2010 році замість Секретаріату Президента України відновлено Адміністрацію Президента,

- у 2005 році створено 27 територіальних управлінь державної служби Голодержслужби в усіх регіонах,

- при Голодержслужбі створений Центр сприяння інституційному розвитку державної служби як установи, яка організує роботи з науково-практичної підтримки управління змінами в системі державної служби і яка в 2008 році перетворена у Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, в 2009 році при Голодержслужбі почала працювати Школа вищого корпусу державної служби, які на цей час підпорядковані Національному агентству України з питань державної служби.

На рівні окремого державного органу реалізацію інструментарія кадрової політики координує керівник державної служби в державному органі та служба персоналу.

Керівник державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті – це посадова особа, яка займає

вищу посаду державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, до посадових обов'язків якої належать повноваження з питань державної служби в цьому органі або його апараті. Керівні кадри в управлінні персоналом визначають технології, стиль всієї управлінської та інших форм трудової діяльності.

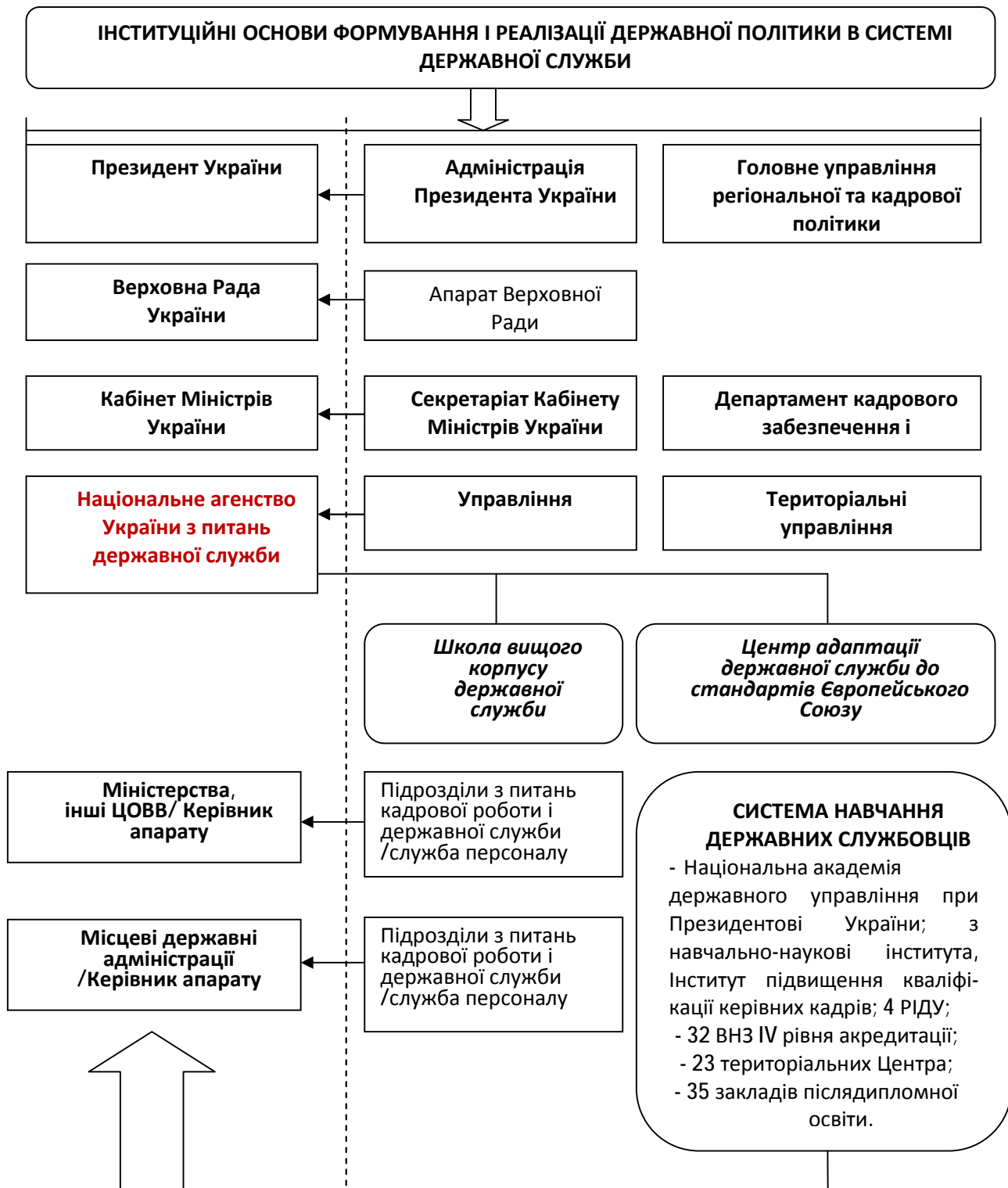


Рис. 1.2. Суб'єкти формування і реалізації державної кадрової політики в державній службі.

Служба персоналу державного органу – це окремий структурний підрозділ чи державний службовець у державному органі або його апараті, що відповідає за документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а також виконує інші функції, передбачені Законом України “Про державну службу” та іншими нормативно-правовими актами.

У своїй діяльності служба персоналу керується Законом України “Про державну службу” та Положенням про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, затвердженим Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 45 від 05.03.2012 р., зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 28 квітня 2012 р. за № 699/2012.

Служба персоналу відповідно до покладених на неї завдань **виконує наступні функції:**

- вивчає поточну та перспективну потребу в персоналі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби в органі державної влади;
 - планує роботу з персоналом в органі державної влади;
 - здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби в органі державної влади з питань управління персоналом та вносить йому відповідні пропозиції щодо удосконалення роботи з персоналом;
 - надає методичну допомогу та контролює розробку профілів професійної компетенції та посадових інструкцій персоналу органу державної влади.
- Разом з іншими структурними підрозділами служба персоналу:
- вивчає особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад в органі державної влади, керівників підпорядкованих організацій а також здійснює організаційно-методичне забезпечення проведення конкурсного добору; організовує складення Присяги державного службовця, який вперше вступає на державну службу, оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям, вносить про це записи у трудові книжки;
 - забезпечує підготовку матеріалів щодо призначення на посади та звільнення з посад персоналу органу державної влади та керівників підпорядкованих організацій;
 - планує переміщення по службі державних службовців органу державної влади з урахуванням їх індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результатів роботи, вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби в органі державної влади;
 - формує замовлення та організовує підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу органу державної влади та підпорядкованих організацій, забезпечує укладання відповідних угод із навчальними закладами;
 - організовує роботу щодо стажування персоналу органу державної влади, по проведенню внутрішніх навчань персоналу апарату органу державної влади, підпорядкованих територіальних органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери їх управління;

– здійснює консультування персоналу та керівництва з питань професійного розвитку;

– бере участь у розробці та застосуванні заходів із стимулювання праці персоналу органу державної влади. Розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;

– веде звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань: здійснює ведення комп'ютерного обліку електронних особових справ та електронних карток державних службовців; обчислює стаж роботи та державної служби; формує графік відпусток персоналу органу державної влади, готує проекти актів щодо надання відпусток персоналу, веде їх облік; здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) персоналу органу державної влади; опрацьовує листки тимчасової непрацездатності; готує розпорядчі документи про відрядження персоналу органу державної влади, у тому числі за кордон, про призначення пенсій персоналу органу державної влади; здійснює організаційні заходи щодо своєчасного подання державними службовцями відомостей про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру за минулий рік до служби персоналу та зберігає матеріали про проведення та результати спеціальної перевірки відомостей в особових справах.

Служба персоналу державного органу має право на обробку персональних даних фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на цю службу повноважень.

Основними засобами реалізації кадрової політики є :

– кадрове планування: перспективне та оперативне. Включає заходи щодо покращення якості кадрового забезпечення, руху кадрів, самоосвіти;

– організація добору кадрів на конкурсній та позаконкурсній основі;

– створення на загальнодержавному рівні Президентського кадрового резерву;

– первинна та вторинна професійна адаптація на відповідній державній посаді;

– проходження випробувального терміну від 60 до 120 календарних днів;

– підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації державних службовців;

– контроль та координація кадрового забезпечення;

– оцінювання рівня професійної компетентності та результативності роботи державного службовця в рамках щорічної оцінки, атестації, функціональних обстежень, аудиту ефективності;

– статусна та фінансова мотивація роботи персоналу;

– розробка практичних рекомендацій, інформаційних, інструктивних матеріалів, які спрямовуються на вдосконалення роботи з кадрами.

Тема 1.3. Мета, цілі, завдання та принципи державної кадрової політики в системі державної служби

Децентралізація управління, перехід до ринкової економіки суттєво змінюють цілі, завдання й вимоги до державної кадрової політики. Вона повинна бути науковою, об'єктивною, усебічною, загальною, багаторівневою, охоплювати весь кадровий корпус, усі кадрові процеси, незалежно від механізму й ступеня державного впливу на них, бути достатньо гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні надії працівників, персоналу, а з іншого – динамічною, корегуватися зі зміною тактики, відповідно до ситуації, забезпечувати індивідуальний підхід до персоналу, ураховувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід.

Метою державної кадрової політики, відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Головна мета державної кадрової політики полягає у забезпеченні оптимального використання трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб національної економіки, розвитку її секторів та регіонів а також з врахуванням світових тенденцій глобалізації та регіоналізації; створення умов для забезпечення реалізації права громадян на працю, відпочинок та соціальний захист, закріплені Конституцією України.

Метою державної кадрової політики у сфері державної служби є якісне кадрове забезпечення інститутів державної служби, підвищення конкурентного статусу державного службовця, формування позитивного іміджу державної служби. В органах державної влади України за даними статистики на початок 2008 року працювало 279559 (для порівняння на 01.01.2007 – 265 112, а на початок 2006 року – 256 703) державних службовців. До цієї кількості ввійшли державні службовці 11286 (на 01.01.07 – 10574, а на 1.01.06 – 9988 осіб), які працюють в апаратах Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ України, Служби безпеки України та Адміністрації Державної прикордонної служби України і яким присвоюються ранги державних службовців, а не військові (спеціальні) звання. На кінець 2008 року чисельність державних службовців збільшилась до 290765 осіб, а наприкінці 2009 року зросла до 296461 осіб (у тому числі в Міноборони, МВС, СБУ і Адміністрації Держприкордонслужби – 13053 особи), За офіційними даними Державної служби статистики, станом на 01.01.2012 р. на державній службі перебувало 268104 особи (не враховуючи кількість працюючих в силових структурах), а на 1.01.2013 р. таких осіб стало – 274739. Динаміка державних службовців без урахування 2013 року (даних про всіх працюючих немає) наведена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Динаміка зміни загальної чисельності державних службовців

Між тим, за співвідношенням чисельності державних службовців до загальної кількості населення Україна посідає одне з останніх місць у Європі. Порівняльна характеристика наведена на рис.1.4. В Україні показник становить 0,7%, в той час коли у Російській федерації – 0,8%, Франції – 4,9%, Великобританії – 3,5%, Німеччині – 3%, Словаччині – 2,2%, Угорщині – 2,7%, Швеції – 9,4% від населення країни [4].

У системі управління людськими ресурсами держава має інтереси, пов'язані з необхідністю забезпечення загальносуспільних потреб. Тому державна кадрова політика включає не тільки кадрову політику для державного сектора, але й певні регуляторні дії щодо приватного та громадського секторів. Міра втручання держави в діяльність суб'єктів приватного та громадського секторів базується на принципах соціального партнерства, законодавчо визначається державою та контролюється громадськістю.

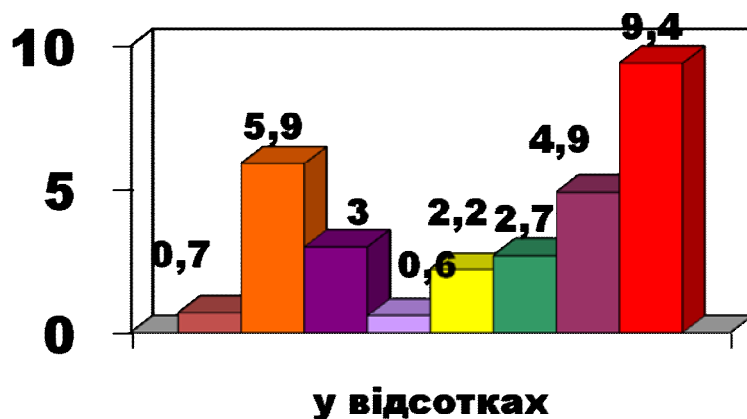


Рис. 1.4. Частка державних службовців України до кількості населення порівняно з країнами ЄС

Основними цілями реалізації державної кадрової політики, відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, є підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ. Стратегія передбачає: подолання негативних тенденцій розвитку людських ресурсів та стимулювання позитивних процесів кадрового розвитку; створення правового, організаційного, ресурсного забезпечення для всебічної реалізації трудового, творчого та інтелектуального потенціалу особистості; консолідацію зусиль усіх суб'єктів державної кадрової політики в процесі її узгодженого формування й реалізації; забезпечення високої динаміки професійного зростання кадрів та ефективного використання їх потенціалу [27]. В сучасних умовах значно зросла потреба в виробленні нової державної кадрової політики, нової системи роботи з кадрами державної служби. Цілі і завдання її, не підміняючи кадрову політику і не управляючи нею, можуть стати мобілізуючою і організуючою силою в координації і взаємодії державних структур щодо вирішення кадрових питань, з формування, розвитку і раціонального використання всього кадрового потенціалу [2].

Цілі державної кадрової політики доцільно структурувати в розрізі чотирьох структурних блоків:

перший – **соціальні цілі**, які полягають у досягненні високого рівня розвитку професійного, інтелектуально-творчого та морального людського потенціалу країни і задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідного рівня оплати праці та умов її здійснення;

другий – **економічні цілі**, які зводяться до забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання економічної могутності країни, підвищення рівня добробуту населення і зменшення витрат, що забезпечують ці досягнення;

третій – **інституційні цілі**, які полягають у підвищенні спроможності суб'єктів кадрової політики ефективно реалізовувати та модернізувати інструментарій управління персоналом на демократичних принципах;

четвертий – **організаційні цілі**, які досягаються шляхом розбудови системи управління персоналом на засадах реалізації діючих норм права, соціального діалогу та партнерства зацікавлених суб'єктів державної кадрової політики.

Цілі кадрової політики в системі державного управління включають:

1) врахування потреб та стратегій розвитку економіки в системі навчання, в тому числі при формуванні державного замовлення;

2) врахування потреб у людських ресурсах та підготовки кадрів при формуванні стратегій розвитку країни;

3) вдосконалення управління людськими ресурсами в державній службі та службі в органах місцевого самоврядування для залучення кваліфікованих кадрів, які відповідають потребам суспільства та надають ефективні послуги населенню.

Відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки та визначених цілей **завдання державної кадрової політики** доцільно розглядати в розрізі кількох пріоритетних напрямів, зокрема: підготовки кадрів; підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; державного регулювання

професійної діяльності; соціального захисту; забезпечення зайнятості; модернізації суб'єктів кадрової політики.

До основних завдань державної кадрової політики у сфері державної служби можна віднести:

– забезпечення ефективної діяльності державних органів відповідно до їх повноважень і компетенції шляхом надання професійних управлінських послуг громадянам;

– забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу, комплектування органів державної влади висококваліфікованими кадрами, здатними професійно виконувати посадові обов'язки на високому рівні, на рівні сучасних вимог суспільства;

– подальша демократизація шляхів формування й діяльності апарату органів державної влади, викорінювання бюрократизму, волюнтаризму, протекціонізму, корупції, створення соціальних, правових та інших сприятливих умов і гарантій, необхідних для успішної роботи персоналу у сфері державної служби, виявлення та прояву кожним працівником своїх здібностей;

– формування й підготовка нової генерації кадрів для органів державної влади [12].

Державна кадрова політика базується на відповідних принципах. Принцип (від лат. *principium* – основа) як поняття теорії відображає в системі державного управління закономірності, відносини, взаємозв'язки між її елементами. Принцип – фіксація результатів наукового пізнання з усіма наслідками, що випливають звідси [30]. Принципи державної кадрової політики – це основні, регламентуючі її положення й правила, які мають об'єктивну основу, базуються на природі й закономірностях кадрової діяльності й відображають цю діяльність у постійному розвитку [2].

Державна кадрова політика ґрунтується на таких загальних принципах:

– законності, дотримання права людини, запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками;

– професіоналізму, доброчесності, дотримання службової етики; прозорості та відкритості, залучення усіх зацікавлених осіб (аналітиків, науковців, громадських діячів, представників профспілок та інших професійних асоціацій) до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики;

– обґрунтованості та прогнозованості (врахування потреб та перспектив розвитку держави відповідно до загальнодержавних пріоритетів, особливостей регіонального розвитку та розвитку різних сфер економіки, а також світових тенденцій розвитку трудових ресурсів);

– раціональності у доборі й розстановці кадрів, сприяння професійному та кар'єрному розвитку, само менеджменту; вільного доступу до державної служби;

- дотримання європейських принципів публічного права та управління на засадах сучасної демократії, що передбачає свободу вибору професійної діяльності особи, творчу конкуренцію, гармонію прав та обов'язків;
- соціального діалогу та партнерства, рівноправного залучення усіх зацікавлених суб'єктів до процесів формування і реалізації державної кадрової політики;
- постійного навчання державних службовців та їх заохочення до службової кар'єри;
- ефективного використання сучасних концепцій і технологій державного управління загалом та управління розвитком людського потенціалу.

Основний принцип кадрової діяльності зводиться до досягнення гармонійного поєднання інтересів людини і держави, індивідуальних і загальнонаціональних інтересів.

Основними специфічними принципами, що регулюють кадрові процеси у сфері державної служби, добір та розстановку кадрів, є:

- добір за професійно-діловими, морально-етичними та особистісними якостями;
- дотримання гласності й відкритості, соціальної рівності доступу громадян до державної служби;
- постійна увага до розвитку кадрів, їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- створення та функціонування ефективної системи резерву керівних кадрів;
- оновлення і стабільність кадрів, їх наступність, поєднання досвідчених і молодих, перспективних працівників;
- вивчення кадрів на практичній роботі, оцінка їх діяльності за досягнутими результатами і методами роботи.

Проведення єдиної державної кадрової політики регламентується:

1) Стратегією державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затвердженою Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012, яка передбачає: підвищення рівня професіоналізації державної служби, формування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”; розробку заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави, та врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення; удосконалення механізмів детінізації ринку праці; впровадження електронного урядування; створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу[27];

2) підпунктом 19.3.6 Національного плану дій на 2011 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”, затвердженого Указом Президента України від 27 квітня 2011 року № 504, в рамках проведення адміністративної реформи, одним з напрямів якої є оптимізація управлінської діяльності та реформування системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [9];

3) Планом модернізації державного управління, який передбачає удосконалення підходів до управління персоналом; модернізацію системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, запровадження компетентнісного підходу в управління персоналом [17];

4) Концепцією адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу (Указ Президента України від 5.03.2004 р.), яка в контексті реалізації кадрової політики визначає такі пріоритетні напрямки адаптації державної служби: вдосконалення правових засад функціонування та управління державною службою, реформування системи оплати праці державних службовців; встановлення порядку надання державних послуг та вдосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики державних службовців; професіоналізацію державної служби [7];

5) Цільовою комплексною програмою реформування системи підготовки кадрів для державної служби, підвищення кваліфікації державних службовців, яка визначає цілі та завдання органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері розвитку професійного кадрового потенціалу державного управління та місцевого самоврядування шляхом вдосконалення процесу підготовки фахівців у галузі знань “Державне управління” для професійної діяльності у цих органах, а також створення загальнодержавної системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування через формування національної мережі професійного оцінювання на розвитку персоналу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

6) Концепцією реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28.11.2011 р. № 1198-р. [8].

РОЗДІЛ 2. СУТНІСНІ РИСИ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Тема 2.1. Необхідність і зміст модернізації державної кадрової політики в сфері державної служби

Перспективи розвитку кадрових процесів в умовах правової, демократичної, соціальної держави, потреба в демократизації, демонополізації та деідеологізації роботи з кадрами державної служби дозволяють визначити ряд сутнісних рис державної кадрової політики, яка в сучасних умовах має бути не лише складовою державної політики, а й:

– науковою, теоретично обґрунтованою, творчою, реалістичною, урахувати потреби держави в кадрах, визначити послідовність вирішення стратегічних завдань;

– орієнтованою на відродження і сталий розвиток України, на залучення до державної служби професійно підготовлених, підприємливих людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією;

– об’єктивною, всебічною, комплексною, такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами та має враховувати різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні тощо);

– єдиною для всієї України, але водночас багаторівневою (загальнодержавною, регіональною, місцевою), охоплювати весь кадровий корпус, усі кадрові процеси незалежно від механізму і ступеня державного впливу на них;

– перспективною, мати попереджувальний та випереджувальний характер, спрямований на формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу, у тому числі змін змісту й характеру праці державних службовців;

– демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем;

– достатньо гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов’язані певні надії працівників, а з іншого – динамічною, коригуватися відповідно до зміни тактики залежно від ситуації;

– забезпечувати індивідуальний підхід до персоналу;

– духовно-моральною, виховувати в кожному працівникові патріотизм, гуманізм, чесність, упевненість у правоті і громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;

– правовою, здійснюватися в межах і на засадах закону, що створює правові гарантії об’єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;

– урахувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід.

Саме ці риси – реалістичність, творча спрямованість, об’єктивність, комплексність, демократизм, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм, законність тощо – мають стати теоретико-змістовними принципами державної кадрової політики [3; 25].

Необхідність модернізації кадрової політики впливає із змісту тих завдань, які стоять сьогодні перед державою. Необхідно виробити нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відбивали сучасний рівень управлінської науки, практики і вимоги демократичного суспільства для створення професійної, політично нейтральної, відповідальної та авторитетної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування європейського зразка; добору кваліфікованих кадрів, які відповідатимуть потребам суспільства, ефективно надаватимуть якісні публічні послуги населенню; створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Модернізація кадрової політики – процес, спрямований на забезпечення цілісності держави як інституту, стабільності та соціального порядку, надання якісних публічних послуг. Реалізується шляхом удосконалення традиційного інструментарію реалізації кадрової політики, або шляхом формування нового.

Модернізацію кадрової політики слід розглядати в кількох аспектах.

Так, в *питаннях вдосконалення процедур прийняття на державну службу, службу в органах місцевого самоврядування* та просування по службі,

а також інструментів оцінювання компетенцій кандидатів на посади необхідно забезпечити:

- дотримання принципу професійних заслуг та здобутків, відповідності компетенцій вимогам щодо роботи на посаді;
- сприяння мобільності/ротації кадрів на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування для оптимального використання наявних ресурсів, обміну досвідом та розширення можливостей кар'єрного розвитку;
- вдосконалення формування та використання кадрового потенціалу для економії ресурсів та ефективного планування наступності;
- забезпечення перепідготовки державних службовців, організації їх безперервного навчання;
- закріплення інституційної стабільності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- запровадження розробки критеріїв та вироблення методик планування управлінської праці, її нормування та оцінки ефективності.

У контексті **інноватизації методів добору** необхідно говорити про використання поряд з традиційними системами добору (за конкурсом, за контрактом, шляхом обрання) і про лізинг персоналу (форма тимчасового залучення персоналу ззовні); відкриту систему конкурсного добору на основі порівняння документів, анкетування, тестування; реінтеграцію кадрів.

У контексті **вдосконалення організаційного забезпечення кадрової політики** варто акцентувати увагу на питанні переходу до поліфункціонального багатовимірного формату діяльності кадрових служб, що стосуватиметься прогностно-планової роботи; моніторингу, оцінювання, контролю, координації якісного кадрового забезпечення; діагностики рівня конкурентоспроможності посадових осіб, кар'єрного супроводу випускників магістратур державного управління та державної служби; контролю дотримання антикорупційного законодавства та законодавства з питань проходження державної служби й служби в органах місцевого самоврядування.

Щодо **використання мотиваційних механізмів**, то мова повинна йти про реформування системи оплати праці державних службовців відповідно до нових підходів до класифікації посад на таких засадах:

- конкурентоспроможність на ринку праці відносно відповідних професійних груп посад з метою залучення та утримання кваліфікованих кадрів;
- мінімальний посадовий оклад державного службовця становить не менше ніж дві мінімальні заробітні плати;
- посадовий оклад стане домінуючим у структурі заробітної плати, з подальшим застосуванням підвищувального коефіцієнту відповідно до посади.

Для поліпшення системи кадрового забезпечення державної служби варто впроваджувати й удосконалювати такі процедури й механізми: детально регламентовану й доступну для ознайомлення систему критеріїв добору, заохочення й просування державних службовців за результатами їх оцінювання на підставі кваліфікації й ділових якостей, а не вислуги років; організацію комісій, що проводять оцінювання, зі змішаним складом, тобто включення до їхнього

складу не лише співробітників відповідного органу, а й науковців, фахівців у сфері державного управління, права, адміністрування, менеджменту.

Модернізація державної кадрової політики у сфері державної служби передбачає запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на державній службі за компетентнісним підходом, який ґрунтується на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей, які дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці. Переваги від використання даного підходу полягають в виробленні спільних підходів до оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців, підтримки процедур управління персоналом, заохочення персоналу до розвитку правильних компетенцій з метою організаційного успіху та розвитку власної кар'єри [17; 28].

Загальними вимогами до розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах є:

– застосування єдиних критеріїв формування та оцінювання вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби;

– відповідність завданням і функціям, покладеним на конкретний структурний підрозділ державного органу згідно з положенням про цей структурний підрозділ та посадовими обов'язками, покладеними на державного службовця згідно з посадовою інструкцією;

– орієнтир на перспективні та інноваційні завдання державної служби;

– неупереджене ставлення до професійних та соціально-трудових інтересів державних службовців.

Важливою складовою кадрової політики повинен бути напрям розвитку людського капіталу шляхом [14, с.18]:

– стимулювання висококваліфікованої праці, інноваційних видів діяльності, наукомісткої продукції, технологій збереження ресурсів.

– переходу в системах управління від домінування теорій класичного менеджменту, властивих епосі індустріального розвитку, до концепції людського капіталу.

– створення загальнодержавної інформаційної системи кадрів, що дозволяла б забезпечувати проведення ефективної кадрової політики.

– підтримки творчості у всіх видах виробничої, наукової, культурної й освітньої діяльності.

– впровадження в практику виробництва інформаційних технологій, тотальна комп'ютеризація суспільства.

– матеріальної і моральної підтримки талановитої молоді.

Окремою складовою у підвищенні якості кадрового забезпечення є створення на загальнодержавному рівні Президентського кадрового резерву.

Президентський кадровий резерв формується на конкурсній основі з метою залучення найбільш обдарованих громадян України з числа молоді до впровадження у державі реформ у сферах державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей Програми економічних реформ на 2010-2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка,

ефективна влада”. Персональний склад Президентського кадрового резерву затверджується Президентом України. Він складається з:

1) функціонального кадрового резерву – групи осіб, які безпосередньо можуть бути використані для заміщення посад у пріоритетних сферах державного управління. При цьому стаж роботи у претендентів на державній службі повинен бути не менше 5 років, у тому числі 3 роки на керівних посадах, або стаж роботи не менше 6 років у пріоритетній сфері державного управління, з них 4 роки – на керівних посадах;

2) кадрового резерву розвитку – групи осіб, які, за умови проходження відповідної спеціальної цільової підготовки, зможуть забезпечити ефективну управлінську діяльність щодо виконання завдань загальнодержавного та регіонального значення[18].

За даними Національного агентства України з питань державної служби інститут кадрового резерву, як такий, взагалі недостатньо ефективно працював. Так, у 2011 році із 125 призначених на посади, лише 1 особа була призначена з кадрового резерву. Із 169 осіб, призначених на керівні посади місцевих державних адміністрацій, з кадрового резерву в 2011 році було призначено 49 осіб (29 % від загальної кількості призначених). До кадрового резерву на 2012 рік на відповідні посади в місцевих органах виконавчої влади включено 1414 осіб, що на 8,9 % менше у порівнянні з минулим роком, у тому числі на посади голів обласних державних адміністрацій включено 63 особи (4,5 % від загальної кількості резервістів). За віковим показником у складі кадрового резерву місцевих державних адміністрацій на 2012 рік, найчисельнішою залишається група від 41 до 50 років – 577 осіб, що становить 40,8 % від загальної кількості (у 2011 році – 665 осіб, що становило 43,2 %). Сталою залишається кількість осіб, зарахованих до кадрового резерву у віці до 30 років – 37 осіб, що становить 2,6 % від загальної кількості (у 2011 році – 32 особи або 2,1 %). Водночас чисельність групи віком від 56 до 60 років збільшилася і складає 126 осіб, що становить 8,9 % (у 2011 році – 76 осіб або 4,9 %) [16].

Сутнісною характеристикою сучасної кадрової політики є скорочення чисельності штату держслужбовців в рамках реалізації першого етапу адміністративної реформи щодо оптимізації державних владних структур. Як результат, з 2009 р. по 2010 р. кількість спеціалістів в органах державної влади зменшилась на 1,5 %, керівників – на 0,78 %. Протягом 2010-2011 рр. скорочення збільшилося для спеціалістів на 3,79 %, керівників – 1,74 % [16].

Специфіка посадових осіб місцевого самоврядування (сільського, селищного, міського голови, голів районних, районних у містах та обласних рад), обумовлена їх виборністю і відповідно, їх постійною змінюваністю. Тому особливої актуальності набуває проблема забезпечення фаховості цих структур через створення системи підвищення кваліфікації (40 відсотків сільських, селищних та міських голів, 40-60 відсотків депутатів місцевих рад під час чергових виборів обираються вперше). Інша складова – це формування кадрів для структур відділів, управлінь органів місцевого самоврядування. Згідно до діючого Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” ці призначення віднесені до компетенції сільських, селищних, міських голів, голів

районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній, або іншій основі, передбаченій законодавством. Більш того, законодавством надається право головам районних, районних у містах, обласних рад, самостійно без проведення конкурсу приймати на службу своїх помічників, радників. Такі положення унеможливають здійснення дієвого контролю за доббором кадрів, створюють умови для впровадження корупційних схем при зарахуванні на посади. У свою чергу населення територіальної громади фактично позбавляється права впливати на кадрову політику органу місцевого самоврядування при наявності фактів низького професійного, фахового рівня посадовців.

Станом на 01.01.2012р. в органах місцевого самоврядування працювало 99204 посадових осіб місцевого самоврядування, з них, чисельно переважали фахівці у віці 35-45 років, при збереженні низької частки молоді на рівні 28 %. Повну вищу освіту мають 70,8% посадових осіб місцевого самоврядування, неповну вищу освіту – 28,1 %. Існує проблема плинності кадрів посадових осіб органів місцевого самоврядування. На 01.01.2013р. чисельність посадових осіб місцевого самоврядування скоротилась більше ніж на 1000 і становить 98117 осіб. З метою підвищення престижності і залучення талановитої молоді до служби в органах місцевого самоврядування, існує необхідність врегулювання питань оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування та приведення їх у відповідність до норм оплати праці державних службовців[16].

Кадрова ситуація, яка склалася в процесі управління персоналом у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, висуває на перший план необхідність реалізації Стратегії державної кадрової політики України на 2012-2020 рр., комплексне реформування й модернізацію державної служби відповідно до нової редакції Закону України “Про державну службу”, прийняття нової редакції Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”, впровадження нових кадрових технологій, удосконалення принципів і механізмів формування й реалізації державної кадрової політики як важливого чинника забезпечення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування професійно підготовленими кадрами, побудови на всіх рівнях ефективної влади.

Тема 2.2. Професіоналізація державної служби – основа стратегії формування управлінських кадрів

Створення в Україні стабільної, професійної державної служби, спроможної ефективно працювати, неможливе без відповідної підготовки і високого професіоналізму персоналу у цій сфері. Професійне навчання державних службовців розглядається як одне з першочергових завдань, без вирішення якого неможливо забезпечити ефективність державного управління, зробити реальним входження України до спільноти провідних європейських держав [2]. У зв'язку з цим особливо важливого значення набувають питання професіоналізації державної служби України.

Професіоналізація державної служби є пріоритетним напрямом державної кадрової політики у сфері державної служби, яка передбачає:

зміну пропорцій у кадровому складі державних службовців з тією метою, щоб переважна більшість державних службовців мала професійну освіту в галузі державного управління; цільову підготовку висококваліфікованих фахівців державного управління, у тому числі з міжнародного права, світової та європейської інтеграції; оновлення змісту та державних стандартів професійного навчання, що відповідає перспективам розвитку суспільства, держави, державного управління і державної служби; створення ефективної системи формування державного замовлення на підготовку державних службовців в освітній галузі “Державне управління” та їх розподілу; ліцензування та акредитація закладів для професійного навчання державних службовців із залученням центрального органу виконавчої влади з питань державної служби; підвищення один раз на три роки кваліфікації науково-педагогічних кадрів системи професійного навчання державних службовців; перехід до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій [2].

Відповідно до Концепції адаптації державної служби до стандартів ЄС професіоналізація державної служби здійснюється насамперед через **систему професійного навчання державних службовців**. Зазначена система передбачає:

- цільову підготовку за державним замовленням висококваліфікованих фахівців з питань державного управління;
- залучення провідних закладів освіти до здійснення перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з метою поліпшення їх спроможності виконувати аналітичну роботу;
- забезпечення високої професійності шляхом розширення можливостей для навчання державних службовців, зокрема на основі застосування дистанційного навчання, проведення регулярних обмінів досвідом між державними службовцями та обговорення актуальних проблем державного управління, застосування новітніх технологій у цій сфері [7].

З наукової точки зору під поняттям професіоналізації слід розуміти складний комплекс процесів, які змістовно визначають функціонування та розвиток професійної сфери суспільства, професії.

Професіоналізація – це інструмент реалізації кадрової політики, який передбачає комплекс заходів, щодо підвищення рівня професійної компетентності державного службовця шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, формування та передачі професійного досвіду, самоменеджменту та самовдосконалення державних службовців, профорієнтації та реалізації професійних комунікацій.

Професіоналізація державного службовця включає:

- механізм формування та передачі професійного досвіду, створення системи організації праці, робочих місць, спеціалізацію, технологізацію та інтелектуалізацію праці, удосконалення змісту та форм професійної діяльності відповідно до суспільних запитів;
- соціальні технології, або інститути професіоналізації, які об’єднують профорієнтацію, профвідбір, профнавчання, профадаптацію, профрозвиток,

через які закріплюється ціннісно-нормативний комплекс професії, відбувається професійна комунікація, професійна рефлексія, які є ключовими факторами розвитку професії, створюють мотиваційний потенціал професіоналізації;

- самоменеджмент – вироблення практичних навиків стосовно раціонального планування робочого часу та відпочинку, підвищення самоорганізації, уміння справлятися із стресовими ситуаціями, ефективно здійснювати внутрішньоорганізаційні та зовнішні комунікації, працювати над вдосконаленням власної кваліфікації;

- систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка забезпечує потребу в кадрах центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів та організацій, на які поширюється чинність Закону України “Про державну службу”, сприяє впровадженню новітніх соціальних технологій, реалізації інноваційних процесів.

Відповідно до статті 30 Закону України “Про державну службу” **підвищення рівня професійної компетентності державного службовця** проводиться за кошти державного бюджету та інших джерел, не заборонених законом, **у формі:**

- професійних програм;
- спеціальних програм розвитку вищого корпусу державної служби; спеціальних програм розвитку потенційних кандидатів для роботи на посадах, що належать до вищого корпусу державної служби;

- спеціальних курсів;

- тематичних семінарів;

- тренінгів;

- стажування в органах, на які поширюється чинність дії Закону України “Про державну службу” а також за кордоном;

- самостійного навчання (самоосвіти й самотренінгу на робочому місці), зокрема участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі “Кращий державний службовець” відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 27.12.2008 р. № 1136;

- шляхом навчання, у тому числі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у відповідних вищих навчальних закладах згідно із законодавством.

Державна система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого постановою КМУ від 7 липня 2010 р. № 564 **складається із:** освітньо-професійних програм підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців; акредитованих навчальних закладів, інститутів та центрів підвищення кваліфікації, які реалізують зазначені програми. *Національну академію державного управління при Президентові України в рамках нового законодавства визначено головним вищим навчальним закладом у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі знань “Державне управління”.*

До системи входять також Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, 23 регіональні центри підвищення кваліфікації при обласних, Київській та Севастопольській місцевих державних адміністраціях, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, а також вищі навчальні заклади (рис. 2.1).

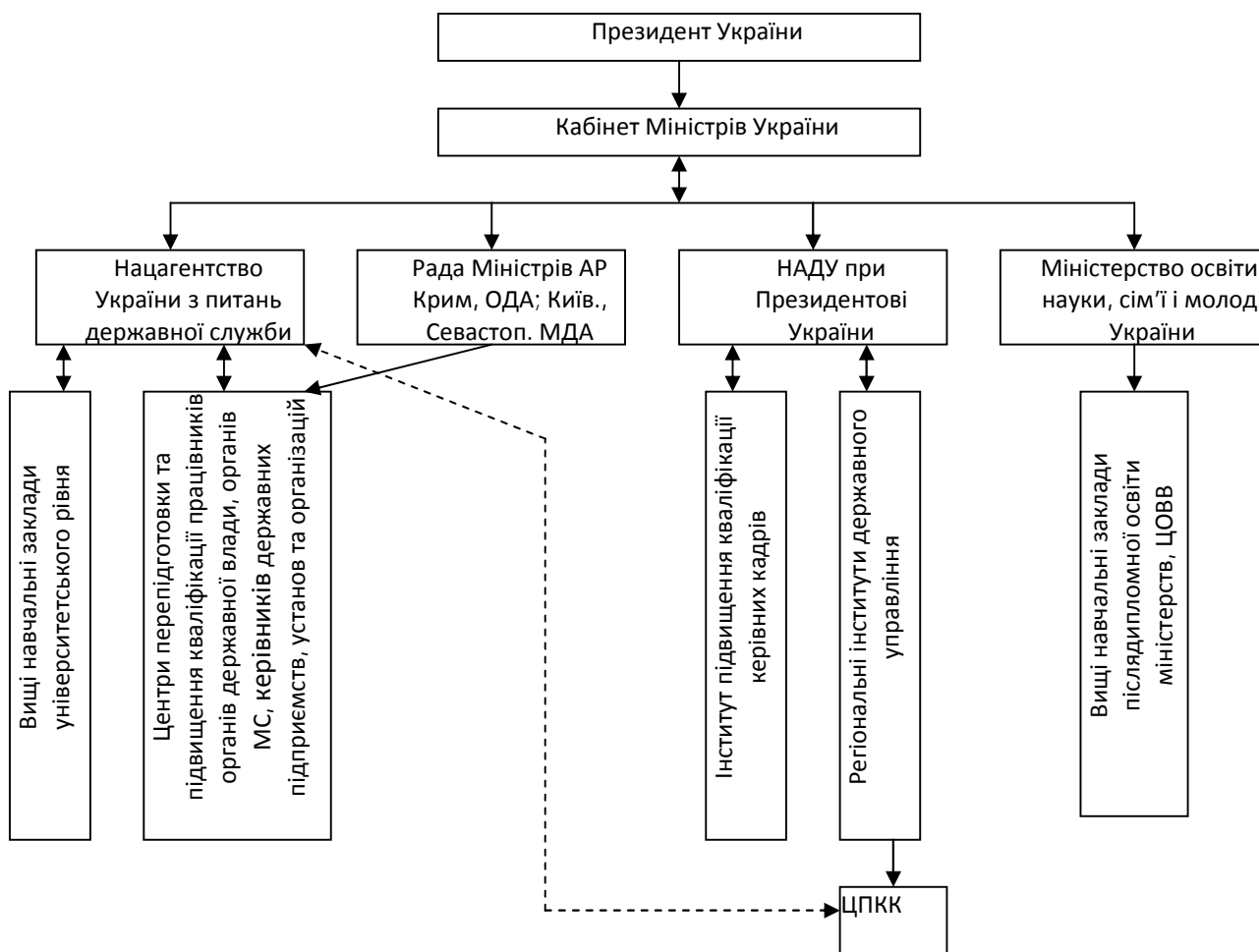


Рис. 2.1. Сучасна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу у сфері державної служби

Система професійного навчання державних службовців має забезпечити індивідуальну, безперервну, випереджаючу освіту, при цьому необхідно враховувати тенденції розвитку самої державної служби [2].

Мета, зміст, терміни, форми і методи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців визначаються відповідними освітньо-професійними та професійними програмами, що розробляються навчальними закладами згідно з вимогами нормативних документів Міністерства освіти, молоді та спорту України.

Керівник державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті у межах витрат, передбачених на їх утримання, забезпечує організацію підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться в разі потреби, але згідно нового законодавства про державну

службу не рідше одного разу на три роки. Необхідність підвищення рівня професійної компетентності державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою персоналу державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які вперше призначені на посаду державної служби, забезпечує керівник державної служби в державному органі протягом року з дня їх призначення.

Підготовка державних службовців – це здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра за спеціальностями, спрямованими на професійну діяльність в державній службі, а також навчання в аспірантурі, докторантурі.

Перепідготовка державних службовців – це здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра за іншою спеціальністю в межах, як правило, відповідної галузі знань.

Підвищення кваліфікації державних службовців – це навчання з метою оновлення та розвитку умінь і знань, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі.

Залежно від особливостей діяльності, яку здійснює державний службовець, для підвищення кваліфікації, місця його здійснення та керівництва цим процесом *виокремлюють такі види підвищення кваліфікації: підвищення кваліфікації у навчальних закладах; підвищення кваліфікації на робочому місці; самоосвіта; стажування.*

Підвищення кваліфікації здійснюється в ліцензованих навчальних закладах під керівництвом науково-педагогічних працівників шляхом участі слухачів в аудиторній та самостійній навчальній роботі. Підвищення кваліфікації на робочому місці передбачає виконання персоналом у сфері державної служби покладених на нього обов'язків з опрацюванням законодавчо-нормативних актів, довідкових, інформаційних та науково-методичних матеріалів. Самоосвіта – це здійснення державним службовцем самостійної навчальної роботи, за власним графіком з урахуванням пізнавальних потреб, інтересів, інтелектуальних здібностей тощо. Стажування передбачає виконання посадовою особою професійних завдань та функцій на конкретній посаді в органі державної влади. Використання усіх цих видів повинно забезпечити безперервність освіти персоналу державної служби.

З метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його *стажування* з відривом від служби терміном від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби у тому самому або іншому державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті. На період стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата. Порядок стажування державних службовців регламентується відповідним наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.04.2012 р. № 61[22].

У державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті може здійснюватися стажування фахівців з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, терміном до десяти місяців.

Укладання угод про навчання, підвищення кваліфікації та стажування за кордоном державних службовців, а також запрошення іноземних радників міністерствами, урядом Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями здійснюється тільки за погодженням з Національним агентством України з питань державної служби.

Стажування державних службовців у державних органах влади, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, а також за кордоном проводиться з метою вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних та організаційних навичок за фахом тощо.

Стажування – це форма підвищення кваліфікації державних службовців, яка передбачає вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних та організаційних навичок за фахом в вищестоящому або іншому державному органі та за кордоном за попередньо узгодженим індивідуальним планом стажування.

Під час проходження стажування на державного службовця поширюються правила внутрішнього службового розпорядку державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, де він проходить стажування, яких він зобов’язаний дотримуватися.

Особа, яка проходить стажування:

- може брати участь в діяльності органу, готувати проекти документів, бути присутньою на нарадах;

- зобов’язана у повному обсязі та своєчасно виконувати завдання, передбачені індивідуальним планом стажування;

- удосконалювати професійні знання, уміння та навички, поєднуючи їх з практичною діяльністю з використанням позитивного досвіду відповідного державного органу;

- виконувати вказівки та доручення керівника стажування, додержуватись професійної етики та культури поведінки.

Після стажування, що здійснюється за індивідуальним планом, державний службовець подає звіт про виконання плану стажування керівникові органу, де він працює.

Керівник стажування надає допомогу в удосконаленні професійного уміння та навичок; контролює виконання індивідуального плану; забезпечує можливість ознайомлення з організацією роботи органу державної влади, у якому особа проходить стажування; заслуховує за необхідності на відповідних нарадах звіти осіб, які проходять стажування, про хід стажування, проводить індивідуальну роботу, спрямовану на відповідальне їх ставлення до виконання посадових обов’язків; злучає осіб, які проходять стажування, до діяльності структурного підрозділу; вивчає ділові та моральні якості особи, яка проходить стажування.

Керівник стажування після подання державним службовцем звіту про результати стажування оформляє висновок про результати стажування, що містить негативну, позитивну або відмінну оцінку виконання державним службовцем індивідуального плану стажування та її обґрунтування. Зазначений висновок подається разом із індивідуальним планом керівнику державної служби в державному органі, де проводилось стажування.

Якщо за результатами проходження стажування державний службовець отримав відмінну оцінку, він може бути переведений за рішенням керівника державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті на вищу вакантну посаду державної служби тієї самої або попередньої за числовим визначенням групи посад державної служби за його письмовою заявою.

Результати стажування враховуються під час оцінювання результатів службової діяльності державного службовця або під час проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців.

Потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування обґрунтовуються на основі:

- 1) аналізу кадрового складу;
- 2) оцінки кількісної та якісної потреби в підвищенні кваліфікації кадрів;
- 3) обсягів коштів, необхідних для підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування формується державними замовниками згідно з нормативами, визначеними Національним агентством України з питань державної служби разом з Міністерством фінансів і подається в установленому порядку до Міністерства економічного розвитку і торгівлі з відповідними пропозиціями до проектів Програми економічного і соціального розвитку України та Державного бюджету України на відповідний рік. Організацію підвищення рівня професійної компетентності забезпечує керівник державної служби в державному органі у межах витрат.

Нове законодавству “Про державну службу” передбачає підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які вперше призначені на посаду державної служби. Законом передбачається розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби, що створить необхідність підготовки спеціалістів за профілями компетентності для отримання спеціальних знань, умінь, навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов’язків.

Професійна програма передбачає навчання:

– за загальною складовою – удосконалення та оновлення знань і вмінь з правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності державного службовця на посадах відповідної категорії;

– за функціональною складовою – здобуття додаткових знань і вмінь;

– відповідно до вимог професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців певних категорій посад;

– за галузевою складовою – здобуття додаткових знань, умінь з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності.

Тематичні постійно діючі семінари проводяться за програмами та планами, що розробляються на підставі типових програм і рекомендацій, підготовлених Національною академією державного управління при Президентові України та Національним агентством України з питань державної

служби. Термін навчання визначається програмою семінару. Тематичні постійно діючі семінари закінчуються складанням заліків або підготовкою та захистом слухачами рефератів. У разі потреби проводяться тематичні короткотермінові семінари з вивчення актуальних проблем державного управління, нових актів законодавства, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду управлінської діяльності тощо. Термін навчання на тематичних семінарах визначається програмою, але не повинен перевищувати п'яти днів.

Конкурсний відбір навчальних закладів для реалізації державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування здійснюється Національним агентством України з питань державної служби та Міністерством економічного розвитку та торгівлі.

Державними замовниками на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців є органи, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу” – за спеціальностями, спрямованими на професійну діяльність на державній службі; Національне агентство України з питань державної служби.

Виділені державним замовником кошти використовуються навчальним закладом тільки за цільовим призначенням. Невикористані кошти за умов виконання державного замовлення вилученню не підлягають і залишаються на наступний рік у розпорядженні навчального закладу.

Модернізація функцій органів державної влади України в контексті сервісної парадигми супроводжується формуванням нового суспільного статусу професійної діяльності державних службовців, змінюючи вектор діяльності на потреби зовнішнього середовища.

Професіоналізація державної служби повинна передбачати впровадження кадрової політики у сфері державної служби на засадах:

– пріоритетності професіоналізму, формування управлінської еліти за професійно-ціннісними критеріями; утвердження відповідних принципів кадрової роботи – законності, відкритості, раціональності та ефективності в доборі, навчанні та розстановці кадрів;

– забезпечення прозорості кадрових призначень, розвиток незалежних інституцій експертного оцінювання кадрової роботи, застосування адміністративного аудиту, консультаційно-наглядових рад, наділених функціями громадського контролю з питань кадрових призначень на керівні посади, формування інституціоналізованого професійного трудового комплексу (внутрішньо узгодженої сукупності функцій і завдань системи органів державного управління, спрямованих на реалізацію державної стратегії, їх нормативно-правового закріплення; відповідної професійної структури, співвіднесеної з конкретними органами влади; професіографічної бази, яка формується на основі моніторингу змісту праці, типологізації трудових процесів в органах;

– професійно-посадової структури, системи організації праці з чітко визначеними процедурними регламентами, результатами праці, вимогами до їх

якості, оплатою праці відповідно до результатів; стандартів професійної діяльності, у тому числі опису вимог до претендента на посаду в термінах компетентностей, системи управління персоналом;

– розвитку підсистеми індивідуальної професіоналізації державних службовців.

Модернізація системи професійного навчання персоналу державної служби спрямована на підготовку висококваліфікованих менеджерів, впровадження методики безперервного навчання, тренінгової системи, активні форми навчання.

Ключовим інструментом у реалізації цих пріоритетів має стати реалізація нового Закону України “Про державну службу”, який набирає чинності з 01.01.2014 року і встановлює новий підхід до навчання державних службовців, а саме підвищення рівня їх професійної компетентності у відповідних вищих навчальних закладах шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за професійними програмами, за програмами спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування, або в інших формах у порядку, що визначає Національне агентство України з питань державної служби.

Законом передбачено, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться у разі потреби, але не рідше одного разу на три роки (у попередньому Законі – раз на 5 років), а тих державних службовців, які вперше призначені на посаду державної служби, здійснюється в перший рік з дня їх призначення.

З метою проведення до 2014 року цілісної та системної реформи у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад розпорядженням Кабінету Міністрів України 28 листопада 2011 року схвалена Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

В Концепції визначено шляхи і способи забезпечення підвищення професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад шляхом створення належних умов для їх безперервного навчання в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації, шляхом стажування, а також самостійного навчання з урахуванням кращої світової практики та вітчизняних традицій.

Основними завданнями Концепції є розроблення нормативно-правової бази з питань підвищення кваліфікації та механізмів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад для ефективного здійснення покладених на них повноважень [8].

Для посилення провідної ролі Національної академії державного управління при Президенті України у загальнонаціональній системі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, реалізації завдань державотворення здійснюється її реформування відповідно до затвердженої Указом Президента України від 9 грудня 2011 р. №1110 Концепції

реформування Національної академії державного управління при Президентові України [9].

Враховуючи це, пріоритетними напрямками вдосконалення професійного навчання персоналу державної служби мають бути: визначення соціальних пріоритетів державної кадрової політики у сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; створення системи безперервної професійної освіти державних службовців, вдосконалення стандартів, розширення доступності і покращення якості освітніх програм, посилення їх зв'язку з практикою діяльності органів державної влади; вдосконалення мережі навчальних закладів, в яких проходить підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Тема 2.3. Шляхи реалізації Стратегії державної кадрової політики України

Стратегія сучасної державної кадрової політики України є стратегічним документом, спрямованим на визначення системи принципів, пріоритетів, змісту, основних напрямів, механізмів формування та реалізації державної кадрової політики. Стратегія базується на:

- Конституції України, європейських принципах публічного права та управління, чіткого розмежування регулятивних і управлінських функцій держави;

- засадах сучасної демократії, що передбачає свободу вибору професійної діяльності особи, творчу конкуренцію, гармонію прав та обов'язків;

- тенденціях переходу світової цивілізації на інформаційний етап розвитку, який ґрунтується на інноваціях, творчості, знаннях, інформації;

- цінностях і філософії гуманізму, які орієнтують діяльність у цій сфері на сприяння всебічному розвитку та самореалізації людини, гуманізації системи професійної соціалізації й технологій кадрової роботи;

- принципах соціального діалогу та партнерства, рівноправного залучення всіх заінтересованих суб'єктів до процесів формування і реалізації кадрової політики;

- сучасних концепціях і технологіях управління розвитком людського й кадрового потенціалу.

Основні напрями державної кадрової політики:

- розроблення програм відновлення, розвитку та використання людських, трудових і кадрових ресурсів;

- розвиток та ресурсне забезпечення інститутів кадрової системи та соціального партнерства у сфері державної кадрової політики;

- нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики;

- розроблення морально-етичних основ роботи з кадрами, удосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики, підстав і процедур притягнення до відповідальності за її порушення;

- зміцнення системи захисту професійних інтересів та прав працівників, передусім через залучення профспілок, асоціацій роботодавців, трудових колективів до розробки та реалізації кадрової політики;
- створення системи аудиту, моніторингу людських, трудових і кадрових ресурсів, проектного та аналітичного забезпечення кадрової системи;
- оновлення державних стандартів щодо кваліфікаційних вимог у ключових видах економічної діяльності та професійної освіти;
- приведення кадрової системи та кадрової роботи в Україні у відповідність із стандартами ЄС;
- створення системи та технологій залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи;
- створення складових загальнонаціональної кадрової системи – регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку та кадрової політики регіону;
- створення соціально-економічних, нормативно-правових, організаційних, механізмів подолання негативних міграційних процесів та їх наслідків, стимулювання зворотної міграції;
- проведення активної кадрової політики стосовно жінок, інвалідів, пенсіонерів, іноземних робітників;
- відновлення сектора трудових ресурсів, який об'єднує кваліфіковані робочі кадри для ключових секторів економіки, пов'язаних з науково-технічним прогресом;
- оновлення підсистеми кадрів для сільського господарства з урахуванням потреб ринкової економіки, розвитку фермерства, посилення кооперації, модернізації агротехнологій, відтворення соціокультурної інфраструктури;
- оптимізація кадрового забезпечення наукової сфери та підвищення ефективності використання наукового потенціалу;
- адаптація кадрів соціокультурного сектора до вимог ринкової економіки, глобалізації культури та сучасних технологій соціокультурної комунікації. Підвищення соціально-економічного статусу цих кадрів.
- реформування загальнонаціональної системи професійної підготовки кваліфікованих кадрів з метою задоволення потреб ключових секторів економіки, сільського господарства, науки та культури;
- стимулювання висококваліфікованої праці для розвитку наукоємних та інноваційних видів діяльності, використання ресурсозберігаючих технологій;
- адаптація національних кадрів до інформаційного суспільства, упровадження інформаційних технологій в усіх ланках кадрової системи;
- створення системи залучення, професійної орієнтації, підготовки та адаптації молоді до роботи в ключових галузях економіки, сільського господарства, соціокультурної сфери;
- стимулювання творчості у всіх видах виробничої, наукової, культурної і освітньої діяльності.

–

Державна кадрова політика має реалізовуватися на засадах:

- системної діяльності, яка поєднує політико-правові, економічні, соціальні, організаційні, морально-психологічні, соціокультурні аспекти;
- універсальності для всіх суб'єктів державної кадрової політики;
- єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами;
- орієнтованості на забезпечення реалізації моделі української економіки найближчого і віддаленого майбутнього;
- цілеспрямованої професіоналізації трудових ресурсів і кадрової системи;
- соціального партнерства всіх суб'єктів державної кадрової політики;
- постійного удосконалення кадрової системи, розвитку її інститутів з метою ефективного використання всіх форм суспільної взаємодії;
- оптимального поєднання забезпечення стабільності кадрів та їх раціонального оновлення;
- використання кращого вітчизняного та світового досвіду кадрової роботи;
- сучасного технологічного та ресурсного забезпечення.

Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки передбачається реалізувати за такими основними напрямками:

1) за напрямом підготовки кадрів:

- прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;
- формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку країни із залученням до цього процесу соціальних партнерів;
- розроблення національної системи оцінювання якості освіти;
- розроблення сучасних державних стандартів освіти;
- підвищення престижу робітничих професій;
- напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного зростання після здобуття післядипломної освіти.
- реформування системи професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти з метою забезпечення здобуття якісної освіти протягом життя;
- взаємодія держави та суб'єктів підприємницької діяльності для створення сучасної системи підготовки кваліфікованих робітників, інженерно-технічних робітників, працівників сфери обслуговування;
- розроблення державної програми розвитку системи професійної орієнтації населення;
- створення Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” з метою залучення талановитої молоді у сферу державного управління та галузей економіки;

– внесення змін до чинних нормативно-правових актів щодо спрощення умов та процедури ліцензування діяльності з надання освітніх послуг з метою забезпечення оперативного і гнучкого реагування на попит роботодавців в кадрах відповідної кваліфікації;

– упровадження механізму відповідальності випускників вищих навчальних закладів, які навчалися за державним замовленням, щодо дотримання зобов'язань перед державою стосовно місця та терміну роботи;

2) за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:

– реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;

– переорієнтація системи підвищення кваліфікації на здобуття спеціальних знань, набуття вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;

– формування узгодженої системи оцінювання здобутих знань, набутих умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

– запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів;

3) за напрямом державного регулювання професійної діяльності:

– детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками;

– перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, створення описів (паспортів) посад із зазначенням обсягу і особливостей роботи;

– розроблення переліку профілів компетенції як набору знань, умінь і навичок, ціннісних характеристик та особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;

– супроводження кар'єрного росту працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання, а також додаткового навчання;

– забезпечення адаптації новопризначених працівників шляхом впровадження системи наставництва;

– запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінювання рівня досягнення запланованих результатів професійної діяльності, планування діяльності, професійного та кваліфікаційного розвитку, забезпечення матеріального стимулювання;

– модернізація процедур підвищення кваліфікаційних рівнів робітників та інженерно-технічних працівників;

– удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, на які конкурсний відбір передбачено законодавством;

– удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску кожного в загальні результати роботи;

– створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

– подолання існуючого дисбалансу у розмірах заробітної плати між вищими та нижчими категоріями державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

4) за напрямом соціального захисту працівників:

– створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз;

– реформування системи соціального страхування;

– відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла;

– створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності;

– створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків;

– розвиток соціальних інститутів та зростання інвестицій, спрямованих на розвиток людини;

– здійснення соціального моніторингу, що передбачає системний аналіз процесів соціогуманітарної сфери, посилення соціальної захищеності її працівників;

– забезпечення зростання реальної заробітної плати; встановлення державних гарантій оплати праці; недопущення отримання заробітної плати нижче прожиткового мінімуму визначеного державою;

– недопущення виникнення заборгованості із заробітної плати;

– вдосконалення системи пенсійного забезпечення та реформування системи соціального страхування;

– збереження та відновлення об'єктів соціальної інфраструктури на підприємствах, установах та організаціях усіх форм власності;

5) за напрямом забезпечення зайнятості населення:

– гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем;

– формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, набуття умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки;

– недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон;

б) за напрямом модернізації кадрових служб:

– реорганізація кадрових служб у служби персоналу;

– покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного зростання;

– запровадження технологій електронного урядування;

– удосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом.

Для розвитку державного управління та місцевого самоврядування залишаються важливими напрями політики щодо:

– розвитку законодавчої бази у сфері забезпечення державного управління, місцевого самоврядування, професійного навчання управлінських кадрів;

– професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування шляхом комплектування органів державної влади та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями, спроможними надавати якісні публічні послуги;

– розроблення підходів і методик аналізу, прогнозування і планування кадрових потреб з урахуванням професійно-кадрової структури державного управління, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;

– внесення змін в компетенції органів державної влади на основі функціонального аналізу їхньої діяльності щодо створення і відновлення кадрового потенціалу сфери управління;

– створення ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках державного управління;

– реорганізації кадрових служб у служби управління персоналом;

– упровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування та переміщення по службі; формування позитивного іміджу та пропаганда державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;

– розроблення критеріїв та впровадження 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;

– 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 “Державне управління” з обов’язковим подальшим працевлаштуванням на посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

– запровадження механізмів координації діяльності органів та організацій, що мають відношення до здійснення державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Відповідно до мети і завдань, визначених Стратегією, невідкладного вирішення потребують такі питання:

– створення загальнонаціональної кадрової системи та її складових – регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку, що базуватиметься на сучасних кадрових технологіях;

- *приведення кадрової політики у відповідність з вимогам трансформаційних процесів у державі та європейськими стандартами в кадровій сфері;*
- *удосконалення законодавчої бази, яка надасть кадровим процесам правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності;*
- *підвищення дієвості стратегічного управління щодо підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання кадрової ситуації в країні;*
- *розвиток кадрових інститутів, їх впорядкування і функціональна значеність кадрових структур, підвищення професійної компетентності персоналу кадрових служб, узгодженість підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях;*
- *забезпечення неперервності і наступності професійного розвитку кадрової сфери, оптимальне поєднання досвідчених і молодих працівників;*
- *розроблення системи моніторингу людського розвитку і на її основі – обґрунтованої програми підготовки резерву кадрів в усіх галузях суспільної діяльності;*
- *удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних кадрових потреб у сфері державного управління та ключових галузей економіки.*
- *використання результатів наукових досліджень під час вироблення та реалізації державної кадрової політики.*

Важливий напрям кадрової політики в контексті відтворення та ефективної реалізації кадрового потенціалу – стимулювання розвитку самоосвіти кадрів. Потреба в державному впливі на розвиток самоосвіти зумовлюється суспільною та особистісною необхідністю, зростанням ролі освіти в життєдіяльності особистості й суспільства в сучасних умовах його розвитку.

Особливе місце серед шляхів реалізації Стратегії посідає підвищення ролі молоді як пріоритетного напрямку розвитку кадрового потенціалу держави, від якого багато в чому залежить реформування та оновлення, стабілізація та розвиток українського суспільства.

Формування та реалізація державної кадрової політики має здійснюватися на засадах системної діяльності, яка поєднує науково-методологічні, політико-правові, соціально-економічні, морально-психологічні, соціокультурні, управлінські та інноваційні аспекти.

Пріоритетами державної кадрової політики, що витікають із зміста Стратегії є:

- підготовка і прийняття державної цільової програми на основі оновлених нормативно-правових актів про засади державної кадрової політики;
- розроблення механізмів залучення висококваліфікованих фахівців до сфери управлінської діяльності в державі, перш за все, молодих здібних випускників вищих навчальних закладів, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери;
- відновлення технології стажування як ротації кадрів, аби фахівці мали можливість перед заняттям вищої виробничої чи управлінської посади

виробляти рішення з урахуванням компетентностей відповідних команд, реальних ресурсів і доступних технологій їх реалізації;

- формування дієвого резерву кадрів в усіх галузях виробництва і сферах соціально-економічної діяльності на засадах гарантій держави з цільової підготовки і працевлаштування цих осіб;

- посилення державної уваги до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської і розпорядчої діяльності для уникнення можливих проявів корупції та удосконалення процедур дисциплінарного провадження і розвиток системи апеляційних механізмів;

- впровадження сучасних технологій управління персоналом з метою моніторингу потреби у професіоналізації колективів, команд і окремих осіб для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки;

- відновлення державного регулювання профорієнтаційною роботою серед молоді на засадах залучення новоуворених служб управління персоналом і інститутів, що мають державні повноваження для організації роботи з кадрами;

- підвищення престижу робітничих професій;

- державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави;

- запровадження державних механізмів стимулювання пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу через систему надання пільг і преференцій.

Терміни, які використовуються в модулі

Державна кадрова політика (як категорія) – це державна стратегія, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, всіх людських ресурсів держави.

Державна кадрова політика (в структурно-змістовному плані) – система офіційно визнаних цілей, задач, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин.

Державна служба в Україні – професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Державне управління – процес діяльності органів державної влади, спрямований на регулювання суспільних відносин. У широкому розумінні державне управління охоплює органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, судової влади, прокуратури та інші органи державної влади. У вузькому розумінні – тільки органи виконавчої влади.

Державний службовець України – особа, що перебуває у публічно-правових відносинах з державою Україна й обіймає в органі виконавчої влади або іншому державному органі, у тому числі їх апараті посаду державної служби для здійснення покладених на неї державою функцій і повноважень.

Кадри – штатний склад працівників різних сфер суспільної діяльності, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички або досвід роботи в певній сфері діяльності та забезпечують досягнення цілей організації. У більш вузькому, професійному, розумінні кадри – це частина найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу установи, організації, підприємства, які наділені відповідним статусом та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські й керівні функції.

Кадрова політика – цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність з формування, збереження, розвитку та використання людських, трудових, кадрових ресурсів, а також ресурсне забезпечення її реалізації.

Кадрова робота – діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою.

Кадровий процес – сукупність заходів з підготовки, перепідготовки, добору, розстановки та виховання кадрів, адекватних вимогам загальнодержавної кадрової стратегії, корпоративної стратегії окремої організації.

Людський потенціал – здібності людини взагалі, які не залежать від їх використання в матеріальному чи нематеріальному виробництві.

Людський потенціал держави – сукупність професійно підготовлених членів суспільства, які працюють, застосовуючи свої знання та вміння, у різних сферах суспільного життя.

Механізм реалізації державної кадрової політики – комплекс правових норм, принципів, засобів, що забезпечують раціональний добір, підготовку, використання та розвиток людського потенціалу в різних сферах діяльності.

Механізм формування кадрової політики – сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей.

Об'єкт державної кадрової політики – комплекс відповідних правових норм, принципів, форм, методів і засобів, що забезпечують ефективність формування, розвитку, використання кадрів.

Об'єкт державної кадрової політики України у сфері державного управління – працівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які мають статус державних службовців або посадових осіб місцевого самоврядування, на діяльність яких спрямований керівний вплив суб'єктів кадрової політики.

Об'єкти кадрової політики – людський потенціал, кадрова робота, інститути та механізми соціального партнерства.

Персонал – основний штатний склад працівників, які виконують функції та завдання, визначені посадовою інструкцією, з метою досягнення поставлених перед ним цілей.

Посадові особи місцевого самоврядування – особи, які працюють в органах місцевого самоврядування, мають відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій та одержують заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

Предмет державної кадрової політики – суспільні відносини щодо формування, відтворення, розвитку, утримання та використання персоналу.

Принципи кадрової політики – сформульовані на основі вітчизняного і зарубіжного досвіду правила, покладені в основу діяльності суб'єктів з розробки і реалізації кадрової політики держави, відомства, установи, організації, підприємства тощо.

Професіоналізм персоналу – здатність працівників, які мають необхідний набір навичок, знань, цінностей, підходів та особистих якостей, що проявляються у їх поведінці, виконувати види робіт, які входять до компетенції посад, що ними обіймаються.

Публічна служба – державна служба та служба в органах місцевого самоврядування.

Служба в органах місцевого самоврядування України – професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування, та спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Соціальний діалог – процес установаження та узгодження позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціально-економічної політики та регулювання соціально-трудова відносин.

Соціальне партнерство – система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, які виступають сторонами соціального партнерства в процесі реалізації їхніх соціально-економічних прав та інтересів.

Суб'єкти державної кадрової політики – носії визначених у правовому полі повноважень, прав та обов'язків щодо вироблення та реалізації державної кадрової політики (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, профспілки, асоціації роботодавців, громадські організації та ін.).

Суб'єкти державної кадрової політики у сфері державного управління – Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, керівники центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, керівники підприємств, установ, організацій.

Трудовий потенціал – сукупна суспільна спроможність здійснювати різні види трудової діяльності, яка характеризується чисельністю працездатного населення, станом його здоров'я, його освітнім та кваліфікаційним рівнем, системою цінностей і моральним станом.

Управління персоналом – практична діяльність, спрямована на визначення потреб організації у персоналі з урахуванням наявного кадрового складу, забезпечення організації якісним персоналом, регулювання процесів його раціонального використання, забезпечення організаційних, економічних та соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи з метою досягнення цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія / Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. – ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
2. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
3. Государственная служба: кадры, организация, управление / Под общ. ред. А.Н. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 277 с.
4. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – С. 17.
5. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / авт. кол.:В.М. Олуйко, В.М. Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В.М. Олуйка. К.: НАДУ, 2008. – 420с.
6. Кинан К. Самоменеджмент / К. Кинан ; [пер. с англ. Л.В. Кваснищкој]. – М.: Эксмо, 2006. – 80 с.
7. Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 5 берез. 2004 р. №278/2004 // <http://www.zakon.rada.gov.ua> / Офіц. вісн. України. – 2004. – № 10. – Ст. 578.
8. Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 лист. 2011 р. № 1198-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd>
9. Концепція реформування Національної академії державного управління при Президенті України: Затверджена Указом Президента України від 9 груд. 2011 р. №1110/2011 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/ru/dokuments/14263.html?PrintVersion>
10. Концепція сучасної державної кадрової політики України / В.І. Луговий, А.М. Михненко, Н.Р. Нижник, В.М.Князєв та ін. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.
11. Кушнірук В.М. Організація діяльності державного службовця: конспект лекцій/ В.М. Кушнірук – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2012. – 544с.
12. Михненко А.М. Державна кадрова політика: концептуальні основи, цілі, зміст і завдання / А.М.Михненко, Н.Т.Гончарук, Л.Л.Прокопенко // Менеджер. – 2005. – Вип. 3 (33). – С. 20 - 26.
13. Михненко А. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України / А. Михненко, Н. Гончарук, Л. Прокопенко // Командор. – 2005. – № 1. – С. 9 – 13.
14. Нижник Н.Р. Україна – державне управління: шляхи реформування. – К.: АТ Миронівська друкарня, 1997. – 72 с.
15. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
16. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nadc.gov.ua>
17. План модернізації державного управління – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.center.gov.ua/docman/download-document.html

18. Положення про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”/ Указ Президента України від 5 квітня 2012 року № 246/2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>

19. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті / Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.07.2012 № 148. – Режим доступу: <http://www.nads.gov.ua>

20. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V / Наказ Національного агентства України з питань державної служби, № 92 від 16.05.2012, зареєстровано в Мін’юсті 31.05.2012 за № 873/21185. – Режим доступу: <http://www.nads.gov.ua>

21. Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади / Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 91 від 16.05.2012, зареєстровано в Мін’юсті 31.05.2012 за № 872/21184. – Режим доступу: <http://www.nads.gov.ua>

22. Порядок стажування / Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.04.2012 № 61. – Режим доступу: <http://www.nads.gov.ua>

23. Професіоналізація державної служби / авт. кол. :Л. Г. Штика, к.ф.-м.н., с.н.с. (кер.), Н. О. Бондарчук, Л. М. Гогіна, к.і.н., доц. та ін. – К. : НАДУ, 2008. – 36 с.

24. Савченко-Сватко О. Кадрова політика в органах публічної влади: проблеми оцінювання/О. Савченко-Сватко // Вісник державної служби України, 2009, № 2. – С. 32–36.

25. Серьогін С.М. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська [та ін.] за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.

26. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2012 р. : до 15-річчя галузі науки “Державне управління”. – К. : НАДУ, 2012. – 572 с.

27. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки/ Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>

28. Толкованов В. Модернізація державної служби: якісні адміністративні послуги меншою кількістю професійних управлінців/ В.Толкованов – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukurier.gov.ua/.../vyacheslav-t

29. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи”. Аналітична записка– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.niss.gov.ua/articles/913.

30. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.

Запитання для самоперевірки

1. Яке місце займає кадрова політика в системі державного управління?
2. Що включає механізм реалізації державної кадрової політики?
3. Які основні засоби реалізації державної кадрової політики?
4. Що є об'єктом кадрової політики?
5. У чому полягає мета державної кадрової політики?
6. Які цілі і завдання має вирішувати кадрова політика в системі державного управління?
7. Які нормативно-правові акти регламентують реалізацію державної кадрової політики?
8. Яке місце компетентнісного підходу у системі кадрового забезпечення?
9. У чому полягає необхідність та суть модернізації державної кадрової політики?
10. Як забезпечується модернізація системи добору державних службовців в рамках нового законодавства про державну службу?
11. В чому, на вашу думку, полягає інноватизація методів кадрової роботи?
12. Які фактори, на вашу думку, в найбільшій мірі впливають на конкурентоспроможність державного службовця?
13. У чому полягає зміст та необхідність професіоналізації державної служби?
14. Яке місце в системі професіоналізації займає самоосвіта?
15. В чому полягає відмінність між підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців?
16. Які основні форми підвищення кваліфікації використовуються в діючій практиці? Які, на вашу думку, є найефективнішими?

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Концептуальні і організаційно-правові основи державної кадрової політики	7
Тема 1.1. Поняття, суб'єкти, об'єкти та засоби реалізації державної кадрової політики	7
Тема 1.2. Кадрова політика на державній службі	12
Тема 1.3. Мета, цілі, завдання та принципи державної кадрової політики в системі державної служби.....	19
Розділ 2. Сутнісні риси сучасної кадрової політики.....	24
Тема 2.1. Необхідність і зміст модернізації державної кадрової політики в сфері державної служби	24
Тема 2.2. Професіоналізація державної служби – основа стратегії формування управлінських кадрів.....	29
Тема 2.3. Шляхи реалізації Стратегії державної кадрової політики України	38
Терміни, які використовуються в модулі.....	45
Список використаних джерел.....	48
Запитання для самоперевірки	50

Навчальне видання

Білинська Марина Миколаївна
Сороко Володимир Миколайович
Чмига Віра Олександрівна

**СТРАТЕГІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ:
ЦІЛІ ТА ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Навчально-методичні матеріали

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *О. Г. Сальнікова*

Підп. до друку 04.06.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 3,09. Ум.-друк. арк. 3,02.
Тираж 60 пр.

Видавець Національна академія державного управління
при Президентіві України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потье, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.