

С.О. Гайдученко

аспірант кафедри державної кадрової політики ХарРІ НАДУ

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, ЗАХОДИ

Розглянуто основні цілі, завдання, заходи кадрового планування в сфері державної служби. Визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом в сфері державної служби..

Ключові слова: кадрове планування, державна служба, управління персоналом.

Будівництво демократичної, правової держави, розв'язання складних політичних і соціально-економічних проблем вимагає постійної уваги до кадрової роботи в органах державної влади. Адже від державних службовців, їх компетенції і професіоналізму, нового мислення і вміння працювати в сучасних умовах залежать перспективи розвитку України.

Успішне проведення процесу трансформації галузевих структур державного управління неможливе без ретельного і кваліфікованого кадрового планування, а також управління плануванням і розвитком кар'єри державних службовців.

Значна увага питанням кадрового планування, управління плануванням та розвитком кар'єри державних службовців приділяється в роботах науковців В. Авер'янова, Ю. Битяка, С. Дубенка, В. Лугового, В. Малиновського, Н. Нижник, О. Оболенського, С. Серьогіна, В. Яцуби та ін. Разом з тим, висвітлення в науковій літературі питань кадрового планування як одного з етапів управління персоналом, залишається епізодичним і неповним. Тому потрібне їх комплексне дослідження, узагальнення основних цілей, завдань і заходів.

Метою статті є узагальнення основних цілей, завдань, заходів кадрового планування та визначення напрямків удосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби.

Кадрове планування має на меті укомплектування організаційних

структур фахівцями, знання і практичні навички яких відповідають кваліфікаційним характеристикам відповідних посад. Саме від результатів планування людських ресурсів залежить ефективність її роботи. Кадрове планування здійснюється як в інтересах проведення ефективного державного управління, так і в інтересах самих працюючих. Важливо спланувати розміщення персоналу таким чином, щоб врахувати потреби в часі, у потрібному місці, у потрібній кількості, необхідної кваліфікації для вирішення поставлених завдань. Кадрове планування повинно створювати умови для більш продуктивної праці і задоволення роботою. Необхідно чітко усвідомлювати, що працівників приваблюють, в першу чергу, ті посади, де створені умови для розвитку їх здібностей та гарантований високий і постійний заробіток.

Сьогодні планування стає важливим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її завдань, стратегій та цілей, орієнтованих на майбутнє, сприяє їх виконанню через відповідні заходи.

Кадрове планування – це складова частина планування в організаційній структурі. На першому етапі встановлюються головні завдання, які виходять з цілей організаційної структури. Вони полягають у тому, щоб забезпечити необхідну кількість та якість персоналу на кожному місці і в необхідний час. На другому етапі кадрового планування розробляється кадрова стратегія організаційної структури, у зв'язку із загальними умовами її розвитку та оновлення. Мета її – створити передумови посадового і професійного руху працівників, встановити необхідні умови праці і забезпечити реалізацію індивідуальних можливостей кожного працівника. На третьому етапі визначаються конкретні цілі кожного співробітника та уточнюються принципи керівництва всередині організаційної структури. На четвертому етапі плануються заходи, які здатні реалізувати конкретні цілі кожного службовця.

Кадрове планування передбачає відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів і покликано виявити майбутні потреби в

кадрах, визначити їх якісні та кількісні показники.

Результати кадрового планування залежать від внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать: аналіз змісту праці, аналіз відносної цінності праці, класифікація посад, аналіз результатів праці, аналіз продуктивності праці, аналіз оплати праці. До зовнішніх чинників належать : вікова структура персоналу, проекція звільнення і ротації кадрів, програмні цілі і бюджет організаційної структури, зміни в нормативних актах, ситуація на ринку праці, політичне середовище. Останній чинник у сучасних умовах набуває особливої значущості, бо діяльність персоналу виконавчих структур невіддільна від політичного тиску, який справляє на нього призначене (обране) керівництво, лобізм зацікавлених груп та інші фактори [4, с.128].

Кадрове планування має вирішувати такі завдання:

- визначення потреби державної установи в кадрах;
- джерела кадрового поповнення, залучення необхідних працівників з необхідною кваліфікацією;
- кадрова адаптація;
- управління діловою кар'єрою і службово-професійне просування персоналу;

Кадрове планування, вирішуючи свої завдання, має дати відповіді на такі питання:

- якими специфічними знаннями, здібностями, навичками володіють працівники в даний час?
- скільки працівників будуть працювати в організаційній структурі в майбутньому?
- скільки працівників і якої кваліфікації, коли і де буде необхідно?
- які їх соціальні і демографічні характеристики?
- яким чином можна залучити необхідний чи скоротити зайвий персонал без нанесення соціального збитку?
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей?
- яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових

кваліфікованих робіт і підтримку рівня їх знань відповідно до сучасних вимог?

– наскільки програмні цілі і напрями діяльності організації збігаються з напрямками розвитку людських ресурсів?

– яким чином організаційна структура планує отримати необхідні людські ресурси?

– яких витрат вимагають заплановані кадрові заходи?

Щоб відповісти на ці запитання, необхідно мати повну інформацію про відповідний персонал. Для цього спеціалісти кадрової служби повинні здійснювати постійний моніторинг із наведених питань.

Інформація про персонал – це сукупність всіх оперативних відомостей, а також процесів їх обробки для кадрового планування. Вона повинна відповідати таким вимогам: простота, наочність, однозначність, наступність, актуальність.

Кадрова служба організації також повинна знати потенційні джерела людських ресурсів, щоб у випадку утворення вільних чи нових вакансій змогти швидко заповнити їх кваліфікованими кадрами. Найголовнішим завданням організаційної структури є точне визначення потреби в штатних працівниках як у кількісному, так і в якісному плані.

Проблема визначення кількісного складу необхідних працівників виникає при утворенні нової управлінської структури чи реорганізації існуючої, коли йдеться про збільшення або зменшення обсягу її завдань.

Раціональний підрахунок потреби в кадрах повинен розпочинатися з ототожнення потреб організації, визначення сучасного кадрового становища, а тоді вже переходити до процесу задоволення потреб організації в людських ресурсах. Кадрова служба повинна мати структуровану базу даних з таких питань: вакансії, особи, які виконали програми підвищення кваліфікації, пропозиції керівників щодо просування по службі певних працівників, інформація про працівників передпенсійного віку; інформація про можливу структурну реорганізацію підрозділів. Використання наведених даних

полегшить завдання аналізу внутрішніх людських ресурсів.

В адміністративних установах доцільно використовувати внутрішню ротацію кадрів. Наприклад, в американському персонал-менеджменті для ефективного використання внутрішніх ресурсів застосовується модель Маркова. Це матрична система, в якій проаналізовано і структуровано дані про можливі варіанти просування кар'єрними сходинками. У ній аналізуються дані про працівника, який займає певну посаду, пропонують варіанти заміщення цієї посади в майбутньому, час, необхідний кожному претенденту для здобуття відповідного кваліфікаційного рівня.

Під якісними характеристиками персоналу слід розуміти:

- здібності, рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи у певній сфері тощо;
- мотивації, коло професійних та особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру тощо;
- властивості, особисті якості, що впливають на виконання певної професійної ролі.

На практиці цю проблему розв'язують двома шляхами. Або дають чітке визначення вимог, яким має відповідати майбутній працівник, підбираючи на конкретне місце фахівця вузької спеціалізації (така система застосовується в США). Або, навпаки, віддають перевагу універсальним критеріям відбору (така система застосовується у Великобританії та Франції при доборі на найвищі управлінські посади) [4, с. 130].

У ході взаємодії працівника і організаційної структури відбувається їх взаємна адаптація, основу якої складає поступове входження працівника в сферу нових професійних і соціально-економічних умов праці. З усієї сукупності можна виділити два напрямки адаптації: первинний і вторинний. Первинний – це адаптація молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, в даному випадку мова йде про випускників навчальних закладів). Вторинний – це адаптація працівників, які мають досвід професійної діяльності (наприклад, при переході в ранг керівника). В

умовах функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, необхідне ретельне вивчення досвіду структур державного управління розвинених країн, що приділяють підвищену увагу первинній адаптації молодих службовців, у тому числі магістрів державного управління.

Важливим напрямком у процесі адаптації є просування по службі, інакше кажучи, службова кар'єра.

Поняття “кар'єра” означає успішне просування в службовій та іншій діяльності. Кар'єра – індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини [7, с. 278]. Відповідно до ст. 38 Конституції України громадяни України мають право рівного доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [1, с. 6]. Серед основних прав державних службовців, передбачених ст. 11 Закону України “Про державну службу” є право на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участь у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії [2, с. 11].

Ст. 27 визначає, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, чи за іншою процедурою, встановленою законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу [Там же, с. 15].

Стратегія кадрового забезпечення державної служби на сучасному етапі розвитку суспільства базується на стратегії кар'єрного зростання державного службовця. Саме цілеспрямоване планування службової кар'єри може стати стимулюючим фактором професійно-посадового розвитку кадрів [5, с. 202].

Основними учасниками кар'єрного процесу в системі державної служби є службовці та їх керівники. У процесі їх взаємодії формуються відносини (у вертикальному та горизонтальному напрямках), в основі яких –

спосіб стимулювання ефективнішого виконання службових обов'язків [6, с. 101]. Спеціалісти кадрових служб мають стимулювати працівників розробляти разом з їхніми лінійними керівниками індивідуальні плани кар'єри. Кадрова служба відіграє роль професійного консультанта й одночасно виконує функцію загального управління процесом розвитку кар'єри в установі.

Планування кар'єри – це визначення мети розвитку кар'єри та шляхів, що ведуть до її досягнення. Планування кар'єри передбачає:

- забезпечення взаємозв'язку мети організаційної структури з метою діяльності працівника;
- забезпечення відкритості процесу планування кар'єри;
- формування доступних наочних критеріїв службового зростання;
- вивчення потенціалу кар'єри кожного працівника;
- визначення шляхів службового зростання.

Варіанти фахового розвитку і посадового переміщення державного службовця повинні бути представлені у плані кар'єри, який може бути коротко-, середньо-, або довготерміновим [6, с. 103].

В основу планування кар'єри можуть бути покладені такі методики:

а) *методика уточнення цінностей*, що дає змогу визначити найважливіші життєві та трудові інтереси. Такі фактори, як престижність, стимулювання діяльності, влада, наявність стресових ситуацій розглядаються й класифікуються з точки зору їх значущості для людини;

б) *методика виявлення рівня задоволення*, що роботою розрахована на подання службовцем інформації про кілька видів діяльності, які приносять йому задоволення. Працівник також відповідає на запитання, мета яких з'ясувати, чому той чи інший вид діяльності приносить йому задоволення. Кінцевий пункт – визначення виду діяльності, якому надається перевага конкретним службовцем;

в) *персональний розвиток і значимість роботи* – це серія методик, які людина може використати для оцінки важливості окремих елементів роботи.

При цьому враховуються такі чинники, як професійне зростання, виникнення нових проблем, нові можливості, відчуття причетності до важливої справи [7, с. 280-281].

Засобами реалізації плану розвитку кар'єри є:

- успішне виконання посадових обов'язків;
- професійний та індивідуальний розвиток;
- ефективне партнерство з керівником;
- помітний внесок у діяльність організаційної структури;
- партнерство з кадровою службою.

Найважливішою складовою управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу. У цьому процесі беруть участь три сторони – службовець, керівник, кадрова служба. Оцінка проводиться періодично, найчастіше разом з атестацією. Результатом має стати скорегований план розвитку кар'єри державного службовця [3, с. 554-555].

Управління плануванням та розвитком кар'єри в організаційній структурі є складним процесом, який потребує значних ресурсів та не гарантує реалізацію професійних амбіцій всім співробітникам. Однак його відсутність викликає невдоволення працівників, підвищену плінність кадрів, обмежує можливості ефективно заповнювати вакантні посади.

Проте сьогодні в органах державного управління відсутні відділи, які б займалися плануванням кар'єри службовця, розробкою системи підвищення кваліфікації державних службовців, проведенням аналізу роботи відділів та службовців даної організаційної структури.

Виходячи з проведеного аналізу, можна запропонувати такі напрями вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби:

- реорганізація кадрових служб (необхідно створити такі кадрові служби, які, крім відомих класичних завдань адміністрування кадрів, виконували б також стратегічні функції щодо керівництва організаційною структурою, засновані на ретельному кадровому плануванні, а також створити спеціальні відділи, які б займалися плануванням кар'єри державних

службовців, аналізом роботи персоналу установи);

– створення структурованої бази даних про вакансії, осіб, які виконали програми підвищення кваліфікації, пропозиції керівників щодо просування по службі певних працівників, інформацію про працівників передпенсійного віку тощо. Використання наведених даних полегшить завдання аналізу внутрішніх людських ресурсів допоможе ефективно управляти персоналом організаційної структури;

– розробка нового мотиваційного механізму. Це має поставити державного службовця перед необхідністю постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок;

– установлення чіткого та прозорого механізму зв'язку між висновками атестаційної комісії (рівнем кваліфікації, компетенції, діловими якостями, освітою) та службовим просуванням, розвитком кар'єри державного службовця.

Ці та інші заходи повинні слугувати досягненню основної мети – створенню в Україні дійсно стабільної, політично незалежної, професійної державної служби, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику щодо суспільного розвитку та надавати гарантовані державою послуги населенню.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.
2. Закон України “Про державну службу” від 16 грудня 1993 р. // Вісник державної служби України. – 1995. – № 1. – С. 9 – 28.
3. Государственная служба: теория и организация: Курс лекций. – Р.-на-Дону: Феникс, 1998. – 640 с.
4. *Малиновський В.Я.* Державна служба: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Атіка, 2003. – 160 с.
5. *Рудакевич М.* Теоретичні акцентуації кар'єри державного службовця, або концептуально-етичні роздуми на полях видання “Служебная кар'єра” // Вісник УАДУ. – 2000. – № 4. – С. 197 – 203.
6. *Серьогін С., Хлуткова В.* Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 100 – 105.
7. *Тарнавська Н.П., Пушкарь Р.М.* Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

Gaiduchenko S.O. Personnel planning in the area of public service: aims, tasks, actions.

Main aims, tasks and actions of personnel planning in the area of public service are looked out. The ways of improving the system of personnel management in an area of public service are outlined.

Key words: personnel planning, public service, personnel management.

Гайдученко С.А. Кадровое планирование в сфере государственной службы: цели, задания, мероприятия.

Рассмотрены основные цели, задания, мероприятия кадрового планирования в сфере государственной службы. Определены направления усовершенствования системы управления персоналом в сфере государственной службы.

Ключевые слова: кадровое планирование, государственная служба, управление персоналом.