

УДК 331.108:316.343.656

В.С. ВЕНЕДІКТОВ, докт. юрид. наук, проф., Харківський національний університет внутрішніх справ

М.І. ІНШИН, канд. юрид. наук, Харківський національний університет внутрішніх справ

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Ключові слова: кадрова політика, державна служба

Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить, насамперед, від ефективної роботи органів виконавчої влади всіх рівнів. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення. Отже, одним із головних напрямків організації діяльності будь-яких органів, зокрема органів державної служби, є вироблення кадрової політики (інколи її ще називають політикою кадрового забезпечення, управлінням персоналом чи управлінням людськими ресурсами) [1; 2, с.33-34; 3-6]. На сьогодні серед науковців відсутнє єдине розуміння сутності кадрової політики [7, с.43; 8, с.15; 9, с.300; 10, с.239; 11, с.15]. Не вдаючись до детального аналізу підходів вчених щодо визначення поняття “кадрова політика”, вважаємо доцільним буде її визначити як нормативно закріплену та цілеспрямовану діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і загальні завдання в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Вона формується державою, зокрема органами законодавчої та виконавчої влади, керівництвом дер-

жавних підприємств, і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки державних службовців. В ринковій економіці істотно змінюється сутність і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості. Кадрову політику можна ще визначити як систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей. Основним завданням кадрової політики є: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації; створення умов реалізації, передбачених законодавством та підзаконними нормативними актами, прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства, організації чи установи.

На нашу думку, кадрова політика в сфері державної служби повинна здійснюватись за такими напрямками: 1) формування кадрового резерву державної служби; 2) формування складу державних службовців; 3) професійне навчання державних службовців; 4) професіоналізація державної служби; 5) забезпечення конкурсної основи, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по службі; 6) удосконалення діяльності кадрових служб; 7) удосконалення адміністративної культури державних службовців, посилення громадської довіри до них; 8) підсилювання мотивації та стимулювання праці, заохочення державних службовців та підвищення їх соціальної захищеності; 9) посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції; 10) міжнародне співробітництво з кадрових питань.

Розглянемо виділені вище напрямки кадрової політики більш детально. Так, пере-

думовою кадрового забезпечення державної служби є створення резерву заміщення посад державних службовців усіх категорій для просування їх по службі, цілеспрямована робота з кадровим резервом. *Формування кадрового резерву* в сфері державної служби вимагає: урахування впливу передбачуваних змін в економічному, політичному та соціально-культурному житті на кадровий склад державної служби; комплексного вирішення питань добору державних службовців для всіх посад державної служби; визначення реальних потреб щодо працівників для державних органів різного рівня; урахування рівня освіти претендентів на державну службу, їх професійної підготовки, етики поведінки, сумлінності та чесності; недопущення до державної служби осіб, що мають установлені законом обмеження щодо прийняття на державну службу. Кадровий резерв повинен формуватися із спеціалістів представницьких органів та органів місцевого самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, державних службовців, рекомендованих для просування по службі, випускників вищих навчальних закладів. До ефективних заходів роботи з резервом ми відносимо: комплектування та організацію його навчання; створення умов для самоосвіти і стажування; періодичне (раз у чотири роки) атестування державних службовців; залучення претендентів до виконання доручень, пов'язаних з можливою майбутньою роботою, а також до вивчення роботи близьких за змістом діяльності ділянок; вивчення індивідуальних особливостей претендентів і думки про них у колективі. Важливим під час формування кадрового резерву має стати те, що останній повинен створюватися з розрахунку не менше двох претендентів на кожну посаду державного службовця. У структурі всіх органів державної служби необхідно передбачити підрозділи або окремі посадові особи, які займалися б питаннями формування кадрового резерву, контролювали виконання річних планів підвищення кваліфікації фахівців, узагальнювали практику

формування кадрового резерву, вносили пропозиції щодо його поліпшення керівництву державного органу.

Наступним напрямком кадрової політики є *формування складу державних службовців*, тому що посилення інтелектуального забезпечення економічних та соціальних реформ досягається шляхом залучення до державної служби фахівців вищої кваліфікації, передусім для середньої ланки державного апарату. Ця робота повинна проводитися на основі постійного аналізу фактичного складу державних службовців, прогнозування кількісних та якісних змін у суспільно-політичному та економічному житті, у законодавстві, та, викликаного у зв'язку з цим, оновлення функцій державних органів. Формування складу державних службовців передбачає створення, постійне ведення і оновлення Головним управлінням державної служби України комп'ютерного банку даних, а також Державного реєстру посад державних службовців, Державного реєстру центральних і місцевих органів державної виконавчої влади.

В основу реформування *професійного навчання* як одного з напрямків кадрової політики в сфері державної служби має бути покладено зміщення акцентів у бік підготовки національної управлінської еліти. У процесі професійного навчання державних службовців особливої уваги потребує їх підготовка до управлінської діяльності, прийняття рішень, стратегічного менеджменту тощо. Основними напрямками цих питань мають стати: забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, вдосконалення завдань і функцій її органів; запровадження цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних освітніх стандартів, гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації та оптимізації навчального процесу; удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрового резерву та новопризначених державних службовців; оптимізація мережі навчальних закладів різних форм власності, які

здійснюють підготовку спеціалістів для державної служби; запровадження дистанційного навчання, що надасть можливість розширити коло державних службовців, які професійно підвищують кваліфікацію без відриву від роботи.

Зміцнення і послідовне поліпшення кадрового потенціалу державної служби вимагає створення єдиної цілеспрямованої державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Освітньо-професійні та професійні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинні органічно поєднувати мету навчання, вимоги до професійної та загальнокультурної освіченості особи, зміст, форми, методи і засоби навчання з урахуванням функціональної та галузевої спеціалізації навчання державних службовців.

Важливим напрямком кадрової політики в сфері державної служби є її *професіоналізація*, яка передбачає: поступову і планомірну зміну пропорцій у кадровому складі державних службовців з метою досягнення в перспективі стану, коли переважна більшість державних службовців буде мати професійну освіту у галузі державного управління; цільову підготовку висококваліфікованих фахівців державного управління, в тому числі з міжнародного права, світової та європейської інтеграції; оновлення змісту і державних стандартів професійного навчання, що відповідає перспективам розвитку державного управління та державної служби, держави і суспільства в цілому; проведення ліцензування та акредитації закладів для професійного навчання державних службовців із залученням центрального органу виконавчої влади з питань державної служби; поступовий перехід до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Забезпечення конкурсності, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по

службі, як один із напрямків кадрової політики, передбачає розроблення та запровадження більш досконалих, прозорих та об'єктивних процедур прийняття на державну службу, запровадження єдиного порядку проведення відкритого конкурсу та стажування зі складанням іспиту. З метою пошуку потенційних лідерів, наділеної неординарними якостями молоді доцільно розробити порядок прийняття на державну службу перспективних випускників вищих навчальних закладів, фахівців підприємницької, банківської та фінансово-економічної сфер. Необхідно також розробити чіткий механізм просування по службі на підставі особистих професійних заслуг державних службовців.

Важливим напрямком кадрової політики є *удосконалення діяльності кадрових служб*, які мають зосередитися, в першу чергу, на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяльності відповідного органу, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри державних службовців, забезпеченні їх навчання та моніторингу ефективності роботи. Удосконалення діяльності кадрових служб має супроводжуватися впровадженням єдиної державної комп'ютерної системи "Кадри".

У ході реформування системи державної служби необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на *підвищення адміністративної культури державних службовців*, домогтися зміни громадської думки щодо негативного іміджу державної служби. З цією метою слід регулярно проводити вивчення оцінки населення щодо якості та ефективності роботи органів державної влади. Необхідно розробити критерії оцінки надання державних послуг фізичним і юридичним особам, принципи взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб з громадськістю та громадянами, запровадити принципово новий тип взаємовідносин між громадянами і дер-

жавними службовцями, в основі яких були б пріоритет прав і свобод людини, повага до особистості, висока культура спілкування.

З метою підвищення престижу державної служби, заінтересованості державних службовців у продуктивній та ефективній роботі, запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням необхідно продовжити роботу з удосконалення системи оплати праці державних службовців. Для цього слід підвищити стимулюючу роль посадових окладів. Потрібно консолідувати структуру зарплати та зменшити кількість її компонентів, усунути міжвідомчі та місцеві розбіжності щодо оплати праці. Принципово умови оплати праці кожного державного службовця мають співвідноситися з результатами його атестації та оцінкою професійної діяльності. Обов'язковим має бути посилення посадової диференціації умов оплати праці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її зростання протягом всього періоду роботи.

Посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції, як один із напрямків кадрової політики в сфері державної служби, передбачає створення чіткого і прозорого механізму покарання державних службовців. Державний службовець у встановленому порядку має нести відповідальність за допущені ним порушення законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків. Потрібно активізувати роботу щодо запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням, запровадити періодичну ротацію кадрів на окремих посадах, а також спеціальні перевірки щодо осіб, яких висувують на керівні посади. Для здійснення систематичного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями службовців варто передбачити запровадження системи оцінок під час щорічного підбиття підсумків виконання державними службовцями своїх обов'язків і завдань, а також проведення періодичної атестації державних службовців.

Стратегічне завдання *міжнародного спів-*

робітництва в сфері державної служби полягає у забезпеченні участі України у світових процесах удосконалення державних і міждержавних управлінських структур, комплектування їх висококваліфікованими фахівцями. Пріоритетними напрямками міжнародного співробітництва з кадрових питань є: створення системи прямих зв'язків центральних та місцевих органів виконавчої влади з відповідними органами, установами та навчальними закладами за кордоном; запровадження контрактної системи обміну педагогічними та науковими працівниками системи державної служби; створення спільних із іноземними державами центрів навчання державних службовців та підвищення їх кваліфікації; запровадження у сфері кадрового забезпечення державної служби системи обміну необхідними виданнями, створення відповідного банку даних та інформаційної мережі з іноземними державами; активізація вивчення міжнародного досвіду державного управління і навчання державних службовців шляхом ретельного відбору, перекладу та видання відповідної літератури; участь українських фахівців у міжнародних семінарах, конференціях, нарадах з питань кадрового забезпечення державної служби; використання, відповідно до законодавства, різноманітних форм міжнародної допомоги; розширення співробітництва з відповідними міжнародними організаціями; запровадження спеціалізованого обміну з метою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців України за кордоном, передусім за рахунок міжнародної технічної допомоги та благодійних фондів, а також запрошення іноземних радників для роботи в державних установах України.

Таким чином, здійснення в Україні економічних та соціальних перетворень, досягнення економічного зростання, надання державними службовцями управлінських послуг, просування в напрямі європейської інтеграції можливо лише за умови створення ефективної системи роботи з персоналом, яка відповідала б стандартам демократичної,

правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. З цією метою в Україні проводиться широкомасштабна адміністративна реформа, невід'ємною складовою якої є кадрова політика державної служби, якій відводиться одна із провідних ролей у цьому процесі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Рачинський А.П. Кадрове забезпечення - необхідна умова становлення та розвитку державної служби на Україні // Зб. наук. пр. УАДУ /За ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. - 1998. -Вип.1. -С.48-51.
2. Олуйко В.М. Державна кадрова політика // Вісник УАДУ при Президентіві України. -2000. -№ 3. -С.34-38.
3. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні і прикладні аспекти): Монографія /За заг. ред. О.М. Бандурки. -Х.: Вид-во Ун-ту внутр. справ, 1999. -287 с.
4. Управління людськими ресурсами в державних організаціях: Лекційно-

практичний курс. -Ужгород: ЦДМУ, 1995. - 122 с.

5. Романько А.П. Управління кадровим потенціалом. -М.: Прогресс, 1991. -270 с.
6. Лендъел М.О. Сучасні методики управління персоналом: теоретичні та практичні аспекти. -Ужгород, 1998. -283 с.
7. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. -К.: «Кондор». -2003. -296 с.
8. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. -Житомир: ЖГП, 2000. -304 с.
9. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики /За заг. ред. В.Б. Авер'янова. -К.: Факт, 2003. - 384 с.
10. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. -Луцьк: "Вежа", 2000. -558 с.
11. Яцуба В.Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект): Дис... канд. юрид. наук: 12.00.01. - К., 1999. -226 с.

Венедіктов В.С., Иниин М.І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби // Форум права. -2005. -№ 1. -С.4-8 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2005-1/05vvssds.pdf>

Розглянута кадрова політика в сфері державної служби щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу.

Венедіктов В.С., Иниин Н.И. Сущность и основные направления кадровой политики в сфере государственной службы

Рассмотрена кадровая политика в сфере государственной службы в отношении процессов профессиональной ориентации, прогнозирования и планирования кадровых потребностей, отбора, подготовки, расстановки и высвобождения персонала.

Venediktov V.S., Inshin N.I. Essence and the basic directions of personnel selection in sphere of public service

Personnel selection in sphere of public service is considered concerning processes of vocational counseling, forecasting and planning of personnel needs, selection, preparation, arrangement and liberation of the personnel.