



С. В. Адамчук,
здобувач Інституту законодавства
Верховної Ради України (м. Київ)

УДК 35.088.3:331.101.3

ДО ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Досліджується проблема дефініції поняття кадрового потенціалу органів виконавчої влади. Подано існуючі підходи до визначення цього поняття та запропоновано власне, розвиток якого є викликом для сучасної державної служби України.

Ключові слова: державна служба, кадровий потенціал, органи виконавчої влади.

Структурна перебудова економіки країни неможлива без створення ефективного механізму управління розвитком його кадрового потенціалу, наукового розроблення методів кадрового забезпечення державних структур. Нині в умовах реформування вітчизняної державної служби дане питання набуває статусу пріоритетного виклику, від адекватної відповіді на який залежить ефективність та результативність як кожного чиновника та органу влади, так і державної служби в цілому.

Наразі наростає науковий інтерес до проблеми кадрового потенціалу державних службовців. Відтак *метою статті* виступає визначення поняття кадрового потенціалу державної служби.

Державна служба, будучи специфічним видом професійної діяльності, визначає особливості кадрової політики у цій сфері. Саме тому залучення громадян до управління справами суспільства та держави є одним з найважливіших завдань кадрової політики на державній службі. Причому саме держава має створювати реальні можливості для:

- рівного доступу громадян до державної служби;
- прояву та актуалізації кожним державним службовцем своїх здібностей, реалізації своїх інтересів та особистих планів на державній службі, що є основою максимальної професійно-особистісної самореалізації особистості кожного професіонала на державній службі;
- правової та соціально-економічної захищеності державних службовців.

Хоча на принципах управління людськими ресурсами будується теорія, методологія і практика управлінських технологій, їх реальна реалізація не завжди пов'язується з якісними характеристиками кадрової політики та кадрових процесів. У зв'язку з цим, пріоритетності на державній службі нині набуває напрацювання та реалізація усіма зацікавленими суб'єктами дієвих принципів управління, адже від керівників вимагається не інтуїтивне знання принципів, а наукове уявлення про їхню систему, класифікацію, механізм використання [1, с. 66].

До загальних принципів управління персоналом можна віднести такі:

- принцип дотримання дисципліни, що виражається забезпеченням організованості та порядку функціонування органу державної влади;
- принцип розподілу праці, сутність якого полягає в управлінні персоналом, який повинен діяти як злагоджений, чіткий механізм;



- принцип справедливості та рівності;
- принцип стійкості складу персоналу, а саме збереження професійного ядра колективу фахівців, розвиток його здатності до оновлення форм і методів роботи у повній відповідності із викликами сьогодення, боротьбу із високою плинністю кадрів, необґрунтованою змінюваністю спеціалістів та керівників, протидію розпаду колективу професіоналів у різноманітних ланках управлінської ієрархії тощо;

- принцип професіоналізму та компетентності;
- принцип узгодженості особистих та суспільних інтересів;
- принцип єдності персоналу, що виражається у максимальному використанні потенціальних особистих здібностей та якостей усіх співробітників, об'єктивному визнанні і справедливій винагороді за виконану роботу, постійному координуванні зусиль підлеглих службовців, стимулюванні ефективності й результативності службової діяльності;

- принцип ефективності роботи персоналу.

До принципів управління персоналом органу державної влади також можна віднести:

- підбір кадрів на державну службу відповідно до їх професійно-особистих, морально-етичних, ділових рис та якостей;

- планування при використанні кадрових ресурсів;

- розумна ротація кадрів;

- стимулювання максимально ефективної й результативної діяльності державних службовців;

- виховання якостей у молоді у дусі відданості конституційному ладу, поваги до законів України, відповідальності за виконання службового обов'язку тощо.

У зв'язку із системними реформами, що проводяться в Україні, одним з головних факторів покращення діяльності органів виконавчої влади є ставлення до власних кадрів. Для підготовки висококваліфікованих фахівців та їх успішної роботи керівники зобов'язані формувати та застосовувати систему управління кадровим потенціалом.

Сьогодні за умов соціально-економічної кризи є нагальною проблема активізації державної політики у сфері кадрового забезпечення органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, адже питання формування програми управління кадровим потенціалом є однією із найголовніших проблем у сучасній системі державної служби України.

Кадровий потенціал державної служби розуміється як [2, с. 150]:

- інтегральна характеристика накопичених суб'єктом державної кадрової політики наявних кадрів та незатребуваних (прихованих) професійно-особистісних можливостей та здібностей працівників апарату державних органів;

- можливість кар'єрного зростання персоналу державної служби та реалізації його професійних знань і умінь;

- процес задіювання ще не реалізованих здібностей персоналу (резерв) до ефективного виконання завдань та функцій органу державної влади;

- частина трудового потенціалу, представлена працівниками із спеціальною професійною підготовкою, що виконують функції та повноваження державного органу.

Для кадрового потенціалу характерними є такі показники:

а) *кількісні*, що визначаються чисельністю кадрового складу державної служби, розподілом персоналу в структурах державного управління за різними рівнями та сферами, рівнем кадрового забезпечення, кількістю вакантних посад, плинністю кадрів тощо;

б) *якісні*. Базуючись на рівні професійної освіти, такі показники забезпечують спеціалізацію державних посад, стаж професійної діяльності на державній службі, рівень необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь, навичок. Важливим показником якісного рівня кадрового потенціалу



є і стан здоров'я службовців, оскільки від фізичного і психічного здоров'я залежить їхня трудова активність. Здоров'я державних службовців є природною основою кадрового потенціалу органів виконавчої влади, тоді як рівень професійної підготовки визначає місце і напрям залучення її до безпосереднього виконання держави.

Кадровий потенціал державної служби доцільно, на нашу думку, розуміти як у широкому, так і у вузькому сенсі. Так, у широкому сенсі це поняття визначається як сукупність якісних та кількісних характеристик кадрового складу органів виконавчої влади, яка визначає наявні та ще нереалізовані можливості державних службовців застосовувати свої знання, вміння та навички в процесі поточної діяльності та для підвищення ефективності роботи цих органів і збільшення соціального ефекту.

У вузькому сенсі кадровий потенціал розуміється як тимчасово вільні або резервні місця, що у майбутньому можуть бути зайняті державними службовцями. Управління кадровим потенціалом повинно сприяти утворенню, упорядкуванню, ефективному функціонуванню якісного персоналу органів державної влади.

Розробка програми управління кадровим потенціалом державної служби в цілому та органу виконавчої влади зокрема вимагає врахування необхідності виділення такого поняття, як "довгостроковий кадровий потенціал" [3].

Під поняттям "довгостроковий кадровий потенціал" розуміється службовець, який здатний та може вирішувати завдання організаційного розвитку. Досліджуючи це поняття, можна виділити дві його складові елементи — поточний і цільовий накопичувальний. Першим є працівник, який володіє здібностями виключно для виконання основних завдань. Другий — для вирішення проблем розвитку, підвищення ефективності функціонування органу державної влади у цілому та кожного його працівника окремо. Цей резерв базується на окремій системі управління, так як не призначений для вирішення звичайних завдань.

Досліджуючи процес формування та використання довгострокового потенціалу, можна доповнити його характеристику. Зокрема:

1. Цей вид кадрового потенціалу є необхідним для процесу професійної діяльності на службі в органах державної влади.

2. Це є обов'язковою складовою загального кадрового потенціалу, що має місце протягом окремого, чітко встановленого відрізка часу. Можна зробити висновок, що останній не повністю реалізований, тому саме він є найбільш перспективною частиною загального кадрового потенціалу органу державної влади.

Вищезазначені ознаки кадрового потенціалу відіграють важливу роль при розробці програми управління останнім. Головним чином, це стосується питань професійного розвитку фахівців державної служби.

Тому програма управління кадровим потенціалом повинна складатись із таких компонентів, як:

1. **Постановка мети і завдань управління кадровим потенціалом.** Основна мета полягає у забезпеченні успішної роботи кожного державного службовця та органу влади в цілому в умовах проведення системних реформ та удосконалення вітчизняної державної служби. У зв'язку з цим, основними завданнями, що суттєво впливають не лише на масштаби кадрового потенціалу, а й на його ефективне використання, доцільно визнати такі:

- кваліфікований особистісно-професійний розвиток персоналу;
- залучення кваліфікованих працівників на державну службу;
- створення оптимальних умов для ефективної щоденної роботи кадрів.

2. **Визначення змісту й учасників управління кадровим потенціалом.** Необхідною умовою вирішення управлінських завдань є наявність висококваліфікованого персоналу, готового до оволодіння новими знаннями. У зв'язку з цим, зростає роль управління кадровим потенціалом як діяльності особливого виду. Її основними складовими є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу та його відбір, розстановка персоналу, підготовка, перепідготовка,



підвищення кваліфікації, мотивація розвитку персоналу, оцінка ефективності управління кадровим потенціалом.

Суб'єктами процесу управління кадровим потенціалом є керівники органів державної влади, керівники їх структурних підрозділів тощо. Ця складова системи управління кадровим потенціалом потребує виконання кожним із учасників вищезгаданого процесу управління своїх функцій. Так, керівники органів виконавчої влади та лінійні керівники беруть участь у плануванні професійної кар'єри службовців, створенні для них мотивуючих умов тощо.

Можна зробити висновок, що діяльність всіх зазначених вище суб'єктів має розрізнений, епізодичний характер, що не сприяє координації роботи усіх учасників у рамках програми управління кадровим потенціалом.

3. Умови підвищення ефективності управління кадровим потенціалом.

Розмаїття питань, вирішуваних учасниками процесу управління кадровим потенціалом, обумовлює необхідність його оптимізації та підвищення ефективності. Для цього необхідними є такі заходи, як:

- постійна участь в управлінні не тільки кадрових служб, а й керівників структурних підрозділів;
- детальний, чіткий розподіл функцій між учасниками управління кадровим потенціалом та координування їхніх дій;
- створення ефективної, дієвої нормативно-методичної бази щодо регламентації діяльності кожного з учасників процесу управління;
- встановлення пріоритетів у роботі із кадровим потенціалом.

Від якості організації процесу управління кадровим потенціалом залежить ефективність діяльності органу влади окремо та державної служби у цілому. Тому, одним із найголовніших завдань управління кадровим потенціалом є створення та розвиток персоналу, що передбачає:

- розумний розподіл посадових обов'язків;
- професійне і посадове просування державних службовців із урахуванням результатів оцінки їх діяльності та індивідуальних особливостей;
- постійне підвищення кваліфікації працівників державних установ;
- створення умов, що мотивують працівників до ефективного виконання своїх обов'язків;
- планування кар'єри державного службовця.

На нашу думку, основою політики управління кадровим потенціалом повинні стати такі фактори, як:

- вимоги до якісних та кількісних характеристик кадрового складу органу влади;
- можливості забезпечення державним службовцям гідних умов праці, а також оплати праці, гарантій соціального захисту тощо;
- постійне удосконалення організації управління кадровим потенціалом.

У перспективі актуальним є впровадження нових технологічних процедур управління кадровим потенціалом.

4. Оцінка персоналу.

Сьогодні найбільш ефективним методом управління кадровим потенціалом є його оцінка за параметрами, що характеризують професійну успішність чиновника. Така оцінка застосовується при відборі і розстановці персоналу, плануванні і супроводі діяльності спеціалістів, підготовці і підвищенні кваліфікації працівників тощо. Програма управління кадровим потенціалом сприяє розвитку, покращенню заходів щодо підвищення кваліфікації, що є головним завданням служби управління персоналом державної владної установи.

Завдання забезпечення об'єктивної комплексної оцінки професійно-професійно-особистісних якостей державних службовців [4] — це особливий пріоритет рекрутингової процедури, оскільки професійна селекція має здійснюватись виключно на основі принципів альтернативності та конкурсності. Недотримання



цих принципів неминуче призводить до попадання на державну службу так званого людського “баласту” і, як наслідок, до зниження якості кадрового потенціалу державних службовців.

Суть сучасної кадрової політики на державній службі полягає у професійному рекрутингу, закріпленні, адекватному використанні висококваліфікованих, професійно й психологічно придатних державних службовців, у створенні умов для реалізації ними свого професійно-професійно-особистісного потенціалу, для успішного виконання посадових обов’язків та забезпеченні на цій основі ефективного функціонування органів державної влади і, отже, Української держави в цілому. Виходячи з цього, головною метою державної кадрової політики є формування дієвого кадрового потенціалу, який завдяки професійним, кваліфікаційним, діловим, особистісно-індивідуальним рисам, вмінням та навичкам дозволив би забезпечити ефективне й результативне функціонування Української держави у ХХІ ст.

Кадровий потенціал — це той ключовий фактор, який повинен визначати результативність та ефективність державної влади на всіх рівнях і який має забезпечувати керованість процесами реформування суспільства, становлення правової держави, розробки курсу дій, змін у структурі, стилі та системах як управління, так і взаємодії людини й держави [5, с. 192].

Отже, сучасний вимір визначення поняття кадрового потенціалу на державній службі свідчить про те, що:

— об’єднання усіх потоків управління персоналом, їх цілісний вплив на суспільство можливі лише за умови досягнення ними цілісності на усіх рівнях управління;

— організація та проведення управління кадровим потенціалом повинна відображати усі зміни соціального та суспільного характеру, адекватно й невідкладно, результативно та ефективно реагуючи на них;

— кадрова робота повинна стати постійним пріоритетом вітчизняної сфери державного управління та державної служби. При цьому необхідно визнати, що її метою є безперервне професійно-професійно-особистісне удосконалення державних службовців;

— основою сучасної програми управління кадровим потенціалом у сфері державного управління повинно стати усвідомлення й розуміння того, що цей процес на державній службі має ґрунтуватися на професійно-професійно-психологічній придатності кожного державного службовця.

Напрямами подальших наукових розвідок може стати аналіз кожного елемента програми управління кадровим потенціалом з можливими негативними відхиленнями, вивчення суб’єктивних умов незадовільної реалізації цієї програми.

Список використаних джерел

1. *Адамець, І.* Адміністративна реформа як комплексна соціально-управлінська проблема [Текст] / І. Адамець // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. — 2001. — № 2. — Ч. 1. — С. 65–68.
2. Государственная служба: энциклопедический словарь [Текст] / под общ. ред. В. К. Егорова, И. Н. Барцица. — М. : Изд-во РАГС, 2008. — 432 с.
3. *Берглезова, Т. В.* Понятие кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности промышленного предприятия / Т. В. Берглезова // Проблемы предпринимательства в экономике России : межвуз. сб. науч. тр. — Вып. № 8. [Электронный ресурс] Корпоративный менеджмент. — URL : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>.
4. *Пашко, Л. А.* Професіоналізм державних службовців як основа антикорупційної професійної діяльності на державній службі / Л. А. Пашко // Суспільство. Держава. Управління. Право. — Вип. 1/2012 [Електронний ресурс] Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. — URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sdup/2012_1/11%20Pashko.pdf.



5. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст] : [учебн.] / М. М. Глазов, И. П. Фирсова, О. Н. Истомина / [под ред. М. М. Глазова]. — СПб. : Андреевский издательский дом, 2007. — 251 с.

Надійшла до редакції 12.03.2012

Адамчук С. В. К проблеме определения понятия кадрового потенциала органа исполнительной власти

Посвящена проблеме дефиниции понятия кадрового потенциала органов исполнительной власти. Автор подает существующие подходы и предлагает собственную точку зрения на это понятие, развитие которого является вызовом для современной государственной службы Украины.

Ключевые слова: государственная служба, кадровый потенциал, органы исполнительной власти.

Adamchuk, S. V. The Problem of the Definition of Human Resources Executive Body

The article is devoted the problem of definition of concept of skilled potential of organs of executive power. An author gives existent approaches and offers the own point of view on this concept, development of which is a call for modern public service of Ukraine.

Keywords: public service, skilled potential, organs of executive power.

