

6. *Афанасьев В. Г.* Научное управление обществом / В. Г. Афанасьев. - М., 1976. - 332 с.
7. *Афанасьев В. Г.* Общество: системность, познание и управление / В. Г. Афанасьев. - М. : Политиздат, 1981. - 432 с.
8. *Афанасьев В. Г.* Системность и общество / В. Г. Афанасьев. - М. : Политиздат, 1980. - 368 с.
9. *Рябова Е. Л.* Становление организационной культуры государственной службы Российской Федерации / Е. Л. Рябова // Государственная служба: организация, кадры, управление. - М. : Изд-во РАГС, 2002. - С. 169-184.
10. *Філософія : навч. посіб. / І. Ф. Надольний, В. П. Андрущенко, І. В. Бойченко, В. П. Розумний та ін. ; за ред. І. Ф. Надольного.* - К. : Вікар, 1997. - 584 с.

Наталія Стецюк,

*кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри державного управління
Національного університету біоресурсів
і природокористування України
Навчально-наукового інституту післядипломної освіти*

**Модернізація державної служби: організаційний аспект
управління персоналом**

У статті виділяється організаційний аспект управління персоналом у державній службі в контексті її модернізації. Визначаються основні напрями модернізації державної служби. Особлива увага приділяється кадровій політиці.
Ключові слова: державна служба, управління персоналом, кадрова політика.

In the article is distinguished organizational aspect of management a personnel in a public service in the context of her modernisation. Basic directions of modernisation of public service are determined. The special attention is spared to the skilled policy.
Key words: public service, management, skilled policy, a personnel.

Постановка проблеми. Розбудова сучасної Української держави потребує вжиття низки рішучих заходів, які переорієнтували б державний механізм на розбудову громадянського суспільства. Одним із таких заходів є модернізація державної служби. Питання полягає у зміні організаційної структури управління персоналом у державній службі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Подібні питання розглядали: В.Афанасьєва [4], О.Баранов [1], Т.Витко [2], А.Вишневський [4], Р.Гекалюк [4], Т.Мотренко [4], О.Пархоменко-Куцевіл [3] та ін.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Організаційні питання розвитку управління персоналом у державній службі в контексті її модернізації та впливу на процес державного управління потребують подальших наукових досліджень.

Мета статті - розкрити організаційний аспект управління персоналом у державній службі в контексті її модернізації, *завданнями* - описати основні напрями модернізації державної служби; виділити організаційний аспект управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні Україна переживає складний період модернізації державного управління, що передбачає зміни в усіх сферах життя громадян та торкається всіх напрямів діяльності держави. Піклуючись про громадян, прагнучи забезпечити їм кращі умови життя, надати роботу, захистити їх у соціальному плані, держава через державну службу, державних службовців унормовує правила поведінки громадян та юридичних осіб.

Можна виділити п'ять нагальних проблем, які в основному стосуються держави, державної служби і громадян:

- 1) ускладнені процедури взаємозв'язків у трикутнику громадянин - державний службовець - юридична особа;
- 2) складна ієрархічна структура системи органів влади;
- 3) незахищеність державного службовця від впливу різних негативних факторів на виконання їх посадових обов'язків;
- 4) корупція в державній службі;
- 5) неготовність державних службовців, громадян, юридичних осіб до радикальних змін.

Спробуємо визначити пріоритетні напрями змін у державній службі, які сприятимуть розв'язанню цих проблем.

Криза світової економіки останніми роками безпосередньо вплинула на стан економіки в Україні. Настав час таку ситуацію змінювати. Значні зміни відбулися і в державній службі. Вже сьогодні слід замислитися над тим, як, з одного боку, спростити процедури надання державних послуг населенню з метою адресації соціальної допомоги, а з другого - прискорити процес документообігу в державній службі, починаючи із простої заяви від громадянина, закінчуючи рішенням органу влади щодо цієї заяви, включаючи всі необхідні документи, які додаються до заяви і супроводжують рішення. Ці та подібні проблеми розв'язуються шляхом упровадження електронного урядування, як одного із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в державному управлінні.

Вважаємо, що наступний пріоритетний напрям змін у державній службі має стосуватися самої структури системи державних органів влади і полягає в усуненні проміжної, середньої ланки державного управління. Такі зміни пов'язані із впровадженням електронного урядування, що передбачає ство-

рення інформаційних центрів на центральному рівні влади. За таких умов інформаційні ресурси в електронному вигляді з місцевого рівня, без посередників передаватимуть на центральний рівень влади, що скоротить не лише видатки державного бюджету, а й час [1].

Державна служба має бути професійною, захищеною від монопольних впливів виробників, і не залежати від політичних змін. З огляду на це всі рішення щодо розподілу бюджетних коштів мають бути виважені, проаналізовані, економічно обгрунтовані виходячи як із суспільних потреб, так і потреб окремої особи, яка проживає на території України. Виходячи з цього наступним пріоритетним напрямом змін у державній службі є оплата професійної праці державних службовців відповідно до часу, витраченого на виконання службових обов'язків, і обсягу роботи, а також отриманих результатів. Тоді проблема корупції не стоятиме. Хоча виникає інша проблема, пов'язана з визначенням обсягу (кількість інформаційних ресурсів та потоків документів), якості (рішення не завжди задовольняють запити), швидкості роботи (існує досить багато факторів, які не залежать від самого державного службовця). Це питання залишається поки що відкритим, хоча сучасні підходи до визначення таких категорій, як "інформаційні ресурси", "інформаційні потреби", "інформаційні послуги", "інформаційне виробництво" тощо наближають вітчизняних науковців до їх вирішення.

Варто назвати ще один напрям розвитку державної служби (вирішальний) - зміну структури управління персоналом державної служби, що сприятиме становленню нової формації державних службовців, які модернізують систему державного управління, відданих своїй справі; патріотів своєї держави; гідних своєї посади; що толерантно ставляться до своїх громадян; доброзичливі до підлеглих [3].

Сучасні управлінські механізми орієнтовані на високопрофесійний персонал, здатний використовувати інформаційні технології, вирішувати складні державні науково-практичні завдання. На загальнодержавному рівні відбувається подальша диференціація персоналу державної служби та підвищення його якості: за рівнем підготовки, здатністю адаптуватися до змін, участю в нововведеннях і прийнятті рішень. Зростає значення саморозвитку, самореалізації, самоконтролю в праці. Динамізм науково-інформаційного розвитку суспільства вимагає активізації механізмів управління державними службовцями, що все менше пов'язується з виконавськими функціями державних службовців і все більше - з реалізацією ініціативності на основі передбачення, комплексного підходу до реорганізації, орієнтації на ефективність.

Зміни в управлінні персоналом державної служби відбуваються відповідно до змін зовнішнього середовища. Характерними рисами управління персоналом державної служби згідно з цими змінами є:

- поліпшення професійної підготовки державних службовців;

- налагодження взаємодії між органами влади;
- посилення ролі колективу конкретного державного органу у вирішенні поставлених завдань;
- розширення стратегічних компонентів у роботі керівників державної служби;
- стимулювання розробки і впровадження інновацій [4].

Найважливіше завдання управління персоналом державної служби - підвищення ефективності використання особистісного потенціалу кожного державного службовця, що являє собою комплексну характеристику здатності працівника відігравати роль активного суб'єкта управлінської діяльності. Його особистісний потенціал має складну будову і вирізняється структурною єдністю всіх його елементів: морального потенціалу (цінності, мотивація), психофізіологічного потенціалу (працездатність), комунікативного потенціалу (здатність до співробітництва, взаємодії), кваліфікаційного потенціалу (професійні знання, уміння, навички), творчого потенціалу (креативні здібності), освітнього потенціалу (інтелектуальні, пізнавальні здібності).

Організаційна складова управління персоналом державної служби охоплює широкий спектр діяльності: від прийому до звільнення кадрів. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом державної служби.

Можна виділити такі напрями управління персоналом державної служби:

- професійний відбір персоналу;
- професійна орієнтація та адаптація щойно прийнятого персоналу;
- професійне навчання (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації) персоналу;
- оцінка та атестація персоналу;
- мобільність (переведення, переміщення, резерв) персоналу.

Систему управління персоналом державної служби визначаємо як комплекс підсистем елементів управління і їх відносин, закономірно об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління кадрами на різних рівнях. Система управління персоналом у структурних підрозділах державної служби включає низку підсистем (див. рисунок), кожна з яких складається з елементів, що мають самостійне значення і сприяють вирішенню загального завдання.

Система управління персоналом державної служби є сукупністю методологічних засобів управління, спрямованих на підтримання та оптимізацію діяльності державних службовців з виконання поставлених цілей і завдань [2]. Ця система передбачає управління, яке ґрунтується на основі:

- контролю;
- екстраполяції (довгострокове планування), коли майбутній стан визначається попередніми тенденціями;

- прогнозування змін і визначення позицій (стратегічне планування за періодами, вибір стратегічної позиції);
- прийняття гнучких оперативних рішень, своєчасної реакції на зміни (на основі ранжування стратегічних завдань і управління за слабкими сигналами).

Запропонована система управління персоналом державної служби включає три головних блоки: формування, стабілізації та використання персоналу. Перший блок (формування персоналу) містить підсистеми професійного відбору (відбору, добору, набору) і профорієнтації та адаптації персоналу державної служби. Другий блок (стабілізації персоналу) включає підсистему профнавчання (підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації) персоналу державної служби і підсистему оцінки та атестації персоналу державної служби. Третій блок (використання персоналу) містить підсистему мобільності (переведення, переміщення, резерв) персоналу державної служби.

Слід зазначити, що в нашому розумінні розвиток управління персоналом державної служби передбачає виконання постійних основних функцій, таких як мотивація, планування, організація, контроль, облік, координація, регулювання. При цьому кожна основна функція виконується завдяки допоміжним функціям, розбитих на п'ять груп: професійного відбору персоналу, професійної орієнтації і адаптації персоналу, професійного навчання персоналу, оцінки і атестації персоналу, мобільності персоналу.

Висновки. Таким чином, одним із напрямів модернізації державної служби є зміна системи управління персоналом. Запропонований варіант структури управління персоналом державної служби дасть можливість централізувати процеси формування, стабілізації і використання персоналу, що здійснюються на рівні кадрових відділів, вивільнити їх від рутинної роботи з персоналом, оскільки певні напрями діяльності щодо персоналу можна реалізувати на рівні департаменту роботи з персоналом, який стане організаційним, координаційним і регулюючим центром управління персоналом державної служби.



Структура управління персоналом державної служби

Перспективи подальших розвідок полягають у дослідженні кадрового потенціалу державної служби та розробці стратегії її розвитку.

Список використаних джерел

1. *Баранов О.* Правові питання автоматизованого оброблення персональних даних державних службовців / О. Баранов // Вісн. держ. служби. - 2010. - № 2. - Режим доступу : www.guds.gov.ua
2. *Витко Т.* Добір кандидатів на державну службу в Україні: соціологічний аналіз та перспективи розвитку / Т. Витко // Вісн. держ. служби. - 2010. - № 2. - Режим доступу : www.guds.gov.ua
3. *Пархоменко-Куцевіл О.* Теоретико-методологічні засади класифікації посад державної служби: зарубіжний досвід / О. Пархоменко-Куцевіл // Вісн. держ. служби. - 2010. - № 1. - Режим доступу : www.guds.gov.ua
4. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / В. Афанасьєва, А. Вишневський (кер. авт. кол.), Р. Гекалюк [та ін.] ; за заг. ред. Т. Мотренка. - К. : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. - 320 с.

Інна Сурай,

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри парламентаризму
та політичного менеджменту НАДУ,
старший науковий співробітник*

Еліти в державному управлінні: феномен лідерства

Стаття присвячена дослідженню феномену лідерства еліти системи державного управління. Акцентовано увагу на об'єктивній та суб'єктивній стороні лідерства, а також на основних підходах дослідження його як суспільного феномену.
Ключові слова: державне управління, еліти в державному управлінні, лідерство, феномен лідерства.

The article is devoted research the phenomenon of leadership of elite in public administration. Attention is accented on objective and to the subjective side to the phenomenon of leadership, and also on basic approaches of research of him as the public phenomenon.

Key words: public administration, elites in public administration, leadership, phenomenon of leadership.

Постановка проблеми. У період системних змін, реформування й модернізації такої великої й складної системи, як держава та, зокрема, систе-