

**Василь Тимофієв,**

кандидат наук з державного управління,  
начальник навчально-методичного відділу  
державного навчального закладу

“Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації  
працівників органів державної влади,  
органів місцевого самоврядування, державних підприємств,  
установ та організацій Кіровоградської обласної  
державної адміністрації”

## **Актуальні питання удосконалення кадрового потенціалу державної служби**

У статті, присвяченій проблемам удосконалення кадрового потенціалу державної служби, окреслюються основні підходи щодо формування кадрового потенціалу, можливостей його зміцнення.

*Ключові слова:* державні службовці, кадровий потенціал, формування кадрового потенціалу, лідерство, лідерські компетенції.

The article is devoted of improvement of personnel's potential of public service, basic approaches are outlined in relation to forming of personnel's potential, possibilities of strengthening of personnel's potential.

*Key words:* public servants, personnel's potential, forming of personnel's potential, leadership, leader competences.

*Постановка проблеми.* Державна кадрова політика України перебуває на стадії реформування. Реалізація сучасної кадрової політики держави в усіх сферах суспільної діяльності потребує комплексного впливу на систему роботи з кадрами загалом: як на сукупність кадрових інститутів та організаційних структур, так і на всі кадрові процеси й персонал, що задіяний у різних галузях і сферах.

Подібне реформування відображається в прийнятті низки нормативно-правових актів [1–3], які покликані, з одного боку, встановити загальні стратегічні орієнтири щодо роботи з кадрами (вдосконалення нормативно-правової бази управління людськими ресурсами, політики щодо підготовки персоналу та професійної орієнтації, розвиток наукового забезпечення кадрової роботи тощо), а з другого – запровадити нову практику щодо роботи з персоналом, починаючи з удосконалення політики щодо зайнятості населення й регламентування питань професійного розвитку працівників.

Зміни державної кадрової політики стосуються вдосконалення роботи з кадрами безпосередньо й у сфері державного управління зокрема. У новій редакції Закону України “Про державну службу” [4] встановлюється компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами сфери дер-

жавного управління. Подібний підхід ґрунтується на врахуванні знань, умінь, навичок персоналу, а також його особистісних якостей, які дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці [5, с. 309]. Це дасть змогу позитивно вплинути на якість персоналу державної служби, зміцнити її кадровий потенціал.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблематика здійснення кадрової політики у сфері державного управління є досить розробленою. Теоретико-методологічним проблемам дослідження кадрової політики присвятили свої роботи Т.Атаманчук, В.Бакуменко, С.Дубенко, В.Луговий, В.Малиновський, В.Олуйко, С.Серьогін, Ю.Сурмін та ін. Різні аспекти кадрового потенціалу сфери державної служби, особливості його формування й розвитку досліджували такі вчені, як Т.Гаман, Л.Гогіна, Н.Гончарук, Д.Дзвінчук, Н.Нижник, О.Пархоменко-Куцевіл, В.Яцуба та ін.

*Невирішені раніше частини загальної проблеми.* Незважаючи на існування численних системних досліджень з питань кадрової політики у сфері державного управління та державної служби, формування кадрового потенціалу державної служби тощо, зміна пріоритетів держави щодо роботи з кадрами, оновлення нормативно-правової бази (зокрема, у сфері державної служби) змушує повертатись до питань теорії та практики діяльності держави з удосконалення кадрового потенціалу різних галузей, у тому числі, сфери державної служби.

*Метою статті* є розгляд особливостей кадрового потенціалу сфери державної служби України, окреслення можливостей його вдосконалення й актуальних напрямків розвитку.

*Виклад основного матеріалу.* У науковій літературі поняття кадрового потенціалу трактується як “сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства” [6, с. 194]. Оцінка потенціалу в цьому контексті зіставляється з перспективним та ефективним розвитком підприємства.

У державному управлінні під кадровим потенціалом розуміється “... сукупність здатностей, прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає йому можливість реалізуватися у професійній сфері” [5, с. 309]. Тут акцент щодо кадрового потенціалу зміщується в бік розвитку особистості самого фахівця як представника тієї чи іншої професійної групи. Як поліфункціональне поняття кадровий потенціал характеризує закладені та набуті (в минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій за сприятливого розвитку здібностей, задатків, доведених до рівня вмінь, навичок.

Ефективна діяльність установ чи організацій сфери державного управління залежить не лише від високого рівня ресурсного забезпечення, відповідної конкурентоспроможності, але і від компетентності персоналу й ефективної його внутрішньої організації. Для успішного формування та

реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для проявлення ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Формування кадрового потенціалу будь-якої установи чи організації орієнтується на забезпечення виконання певних процесів [7, с. 47]: процесу комплектування ядра колективу, що здатний постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу установи; створення умов, що сприяють адаптації працівника в установі; організації системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку працівника; вжиття заходів, що запобігають виникненню незадоволення працівника своїм становищем з метою скорочення плинності кадрів.

Основою для стабільного існування кадрового потенціалу є кадрове ядро персоналу будь-якої організації. Колектив державних службовців установи чи організації розділений на соціальні, професійні та кваліфікаційні шари і групи, які по-різному беруть участь у реалізації мети і завдань основної діяльності державного органу. У колективі повинна існувати та його частина, яка відповідає за результат реалізації державної політики в тій чи іншій галузі. Таким “ядром” є найбільш стабільна частина колективу – особи з великим стажем роботи в установі (організації), найбільш кваліфіковані співробітники, рівень підготовки яких відповідає займаній посаді. Формування “ядра” колективу і управління його розвитком дають змогу забезпечити самовідтворення колективів державних установ та організацій навіть в умовах впливу певної частини персоналу.

Під адаптацією державного службовця до професійної діяльності розуміється перманентний процес взаємного пристосування, корекції інтересів, сподівань та вимог службовця і умов професійної діяльності на державній службі, внаслідок чого відбувається розвиток та збагачення як державного службовця, так і державної служби в цілому [8, с. 10]. З погляду вдосконалення кадрового потенціалу процес адаптації покликаний створити оптимальні умови для найшвидшої та максимально ефективно реалізації державним службовцем своїх професійних здібностей та досвіду на певній посаді в певній державній установі чи організації.

Якість кадрового потенціалу визначається насамперед кваліфікацією. Кваліфікація працівників – це рівень професійної придатності, що забезпечується сукупною наявністю у працівників загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду та трудових навичок, необхідних для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю [9, с. 748]. Кваліфікація працівника тісно пов’язана з характером та змістом праці, її складністю і різноманітністю. Удосконалення та зміцнення кадрового потенціалу повинно спиратись на ефективну й дієву систему професійно-кваліфікаційної підготовки (підвищення кваліфікації) та все-

бічного розвитку працівника і базуватися на взаємній зацікавленості та взаємній вигоді як персоналу, так і установи (організації).

Основними рисами кваліфікації державного службовця в сучасних умовах стають багатопрофільність (розширення профілю і поєднання спеціальностей), високий рівень загальної і професійної культури, динамізм (кваліфікаційний рівень має весь час підвищуватися).

Реалізація заходів, що запобігають виникненню незадоволення працівника своїм становищем з метою скорочення плинності кадрів, передбачає усунення недоліків, характерних для сучасної державної служби: невизначеність перспектив щодо розвитку кар'єри; вплив постійних політичних змін на керівний кадровий склад органів державної влади та органів місцевого самоврядування; низький рівень заробітної плати; скорочення посад і неможливість надання іншої посади відповідного рівня тощо. Частково зазначені недоліки мають бути усунути в новій редакції Закону України "Про державну службу". Необхідно також керівникам державних установ та організацій проводити більш далекоглядну кадрову політику на рівні не лише щодо залученню висококваліфікованих перспективних кадрів, а і їх утримання ("закріплення") на посаді й ефективного індивідуального мотивування.

Підвалини для формування, зміцнення та вдосконалення кадрового потенціалу будь-якої державної установи чи організації закладаються в низці нормативно-правових актів, змістом яких є реалізація системної та дієвої кадрової політики в державі. Подібні нормативно-правові акти закріплюють запровадження змін у системі роботи з кадрами суто формально, в практичній діяльності лише номінальне виконання нормативних вимог може не сприяти зміцненню кадрового потенціалу державної служби. Важливіше сформувані у керівників і працівників відповідного рівня лідерські компетентності.

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами (запровадження реформ), для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи [10, с. 3]. Воно ґрунтується на *ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей* тощо. При цьому змінюється професійна позиція певного посадовця: від збереження існуючого стану речей до запровадження і управління змінами; від контролю за персоналом до довіри персоналу; від орієнтації на короткострокову перспективу до орієнтації на стратегічні цілі й мислення; від реагування на ситуацію до проактивного підходу; від покарання за помилки до навчання на помилках та запобігання їм.

За розробками Голодержслужби України (нині – Нацдержслужба України) до ключових груп компетенцій лідерства належать [10, с. 8]: *орієнтація на результат* (спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріор-

ритети організації); *аналітичне мислення* (здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; здатність до генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формування стратегій діяльності); *управління людськими ресурсами* (спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію їхньої діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації); *ефективна комунікація* (здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії в різних умовах та з використанням різних форм та способів комунікації; спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотний зв'язок).

Дещо розширюється список оптимальних лідерських компетенцій у дослідженнях російських фахівців [11, с. 29], які звертають увагу на 15 характеристик:

1. Готовність взяти на себе відповідальність за колектив: з позиції удосконалення кадрового потенціалу керівник-лідер у цьому контексті “змушений” опікуватися усіма заходами кадрової політики очолюваної установи – починаючи з підбору кадрів, їх адаптації, мотивування тощо і закінчуючи ефективною діяльністю щодо розподілу функціональних завдань та контролю й коригування кінцевих результатів.

2. Готовність відповідати за колективний результат навіть у разі провалу: позиція керівника-лідера має бути такою, яка дає змогу зробити висновки навіть з негативного досвіду, в тому числі якщо були прийняті невдалі рішення щодо кадрової політики й управління персоналом, та знайти оптимальний вихід.

3. Перевага загального результату над особистим: підхід з точки зору важливості професійної діяльності і функцій, що превалює над суто особистими прагненнями; пріоритетність спрямованості саме на справу і формування подібних підходів у персоналу (підбір персоналу з подібною позицією).

4. Позитивне ставлення до людей: спрямованість на взаємодію й формування цінності людини у колективі (як особистості, фахівця та ін.).

5. Вміння навчатися, прагнення розвиватися: розуміння, що немає меж удосконаленню, що без розвитку неможливий рух вперед й вдале виконання професійних функцій.

6. Відсутність остраху перед сильними підлеглими: кадровий потенціал лише зміцнюватиметься, коли керівник не лише впливає загалом на колектив і окремо на кожного, але й діє з позиції, що в кожного є чому навчитись, сильні підлеглі можуть “збагатити” досвід керівника.

7. Уміння і готовність надихати інших: справляння впливу на персонал за допомогою емоційного інтелекту, врахування психологічного клімату і його формування позитивних аспектів.

8. Вміння чути інших: не лише формальне “вислуховувати”, але й сприймати (розуміти) позицію іншого, формувати у себе і підлеглих розуміння цінності кожної ідеї.

9. Готовність і здатність навчати інших: володіння навичками й досвідом наставництва й культивування атмосфери “навчальності” кожного у кожного в колективі.

10. Позиція експерта або дієвого управлінця: сформованість професійних знань, умінь і навичок, що дають змогу грати роль експерта; високий статус у колективі, володіння методикою та технологією прийняття управлінських рішень, розподілом завдань і функцій.

11. Вміння організувати інших: опанування організаторськими навичками і вміннями, впливовість та врахування специфіки існуючої ситуації.

12. Власна точка зору: сформованість та обґрунтованість професійної об’єктивної позиції керівника-лідера у щоденній професійній діяльності.

13. Готовність до непопулярних рішень: пріоритетність кінцевого результату перед тимчасовими ускладненнями при здійсненні професійних функцій; спроможність доведення обґрунтованості прийняття непопулярних рішень колективу підлеглих.

14. Стресостійкість: стабільність в емоційному, інтелектуальному, психологічному стані персоналу, створення можливості працювати з великими навантаженнями в діяльності.

15. Відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших: позиція внутрішньої впевненості у власних можливостях, об’єктивне ставлення до себе й інших.

*Висновки.* Удосконалення кадрового потенціалу державної служби – комплексна проблема, яка потребує організації системи роботи з персоналом, що буде враховувати процеси побудови ядра колективу певної установи чи організації; адекватної та результативної адаптації працівника на посаді; формування підходів щодо обов’язкового дієвого розвитку персоналу державної служби (залежно від рівня посади та кваліфікаційних потреб як самого працівника, так і установи); контролю та усунення недоліків, пов’язаних з плінністю персоналу.

Формування окреслених вище лідерських компетенцій у персоналу державної служби сприятиме ефективним змінам у роботі з кадрами та

створенню умов для зміцнення кадрового потенціалу. Звичайно, це можливо в разі наявності відповідної мотивації у персоналу (не просто “можу”, але й “хочу” бути дієвим лідером); однозначного та спільного розуміння пріоритетів державної кадрової політики як керівниками, так і підлеглими; наявності волі до реформування кадрової політики у найвищого керівництва тощо.

*Перспективи подальших досліджень.* З огляду на актуальність розглянутої тематики перспективними є дослідження в напрямі розробки та запровадження методик удосконалення кадрового потенціалу для державних установ та організацій залежно від їх рівня (центральні органи виконавчої влади, структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій тощо) та потреб у розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс] : Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/>
2. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/>
3. Про зайнятість населення [Електронний ресурс] : Закон України від 5 лип. 2012 р. № 5067-VI. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/>
4. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/>
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
6. *Краснокутська Н. С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
7. *Білорус Т. В.* Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. – 174 с.
8. *Рашитова Н. К.* Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект : автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба” / Рашитова Наталія Каміліївна. – Дніпропетровськ, 2007. – 20 с.
9. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавн. центр “Академія”, 2000. – Т. 1. – 864 с.
10. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні [Електронний ресурс]. Проект. Голов. упр. держ. служби України, квітень 2010 р. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/>
11. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, С. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 279 с.