

## ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ У СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВИДАХ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

УДК 342.922: 331.108

Вважається, що фінанси – кровноносна система економіки, а кадри – стандарт якості функціонування системи організації, прямо залежить від ефективності діяльності органів управління, керівників структурних підрозділів, усього персоналу. Цій проблематиці присвячено чимало робіт, зроблено велику кількість досліджень, дано відповідні рекомендації, запропоновано й апробовано значний арсенал кадрових технологій.

З чого почати, щоб персонал відповідав завданням розвитку організації, а якість і ефективність його діяльності були прибутковими і дозволяли виконувати завдання за призначенням? Ці питання постають кожного разу при започаткуванні “справи”, під час її становлення, оптимізації й розвитку організації та її структури, впровадженні антикризових заходів.

На жаль, універсальної відповіді на це питання просто не може бути, адже кожний виробничий організм – суто індивідуальний, і рекомендації мають бути ексклюзивним. Проте, безумовно, є і загальні підходи до підвищення ефективності кадрового забезпечення галузі, компанії, підприємства (організації).

У пошуках і роздумах над тим, що є “генератором” ефективності управління персоналом, головним *завданням* у цій статті є дослідження місця та ролі кадрових органів у загальній системі управління кадрами.

Звідси виникає потреба пошуку та глибокого наукового осмислення оптимальних шляхів удосконалення кадрової роботи з персоналом, пов’язаних насамперед із якістю та розстановкою кадрів, всебічним супроводженням їхнього службового зростання, необхідністю забезпечення високих особистих показань співробітниками у процесі виконання покладених на них обов’язків тощо. Саме тому, *метою цієї статті* є розкриття технології управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи у спеціалізованих видах державної служби.

Аналіз наукових джерел, таких авторів як Іщенко Д.В., Данчева О.В., Шпалінський В.В., Помазан К.А., Швалб Ю.М. свідчить про те, що дослідники під поняттям “сучасне управління (менеджмент)” розуміють специфічний тип управлінської діяльності, що обертається навколо людини, або зробити її здатною до оптимальної взаємодії, надати їй зусиллям ефективності, розвиваючи потенційні схильності та здібності [2, 3, 7]. Однак, слід зазначити, що в центрі будь-якої концепції управління є

людина, яка розглядається як вища цінність будь-якої організації. Зважаючи на це, всі системи управління націлено на пробудження різноманітних можливостей та здібностей у працівників для максимального використання в процесі виробництва і на те, щоб кожен із них прагнув до процвітання тієї організації/установи, де працює. Слід також звернути увагу, що зарубіжні дослідники в сучасній моделі управління виділяють чотири блоки [7, 1], а саме: персонал організації/установи; ретельний облік знань і здібностей працівників; стиль і культура ділових і міжособистісних взаємин співробітників; довгострокові цілі розвитку організації/установи.

Тобто, як бачимо, сучасне управління послідовно орієнтується на людину та активізацію її можливостей. Отже, проблема управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи є важливою та актуальною для будь-яких організацій і сфер діяльності людини.

Що ж стосується спеціалізованих видів державної служби (військової, правоохоронної сфери), то на думку Д.В. Іщенко, “управління підлеглими кадрами є комплексною системою, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є: набір і збереження персоналу; його професійне навчання і розвиток; оцінка діяльності кожного співробітника з точки зору оперативної-службової діяльності, що дає можливість скоригувати його поведінку” [5, 8].

За свідченнями фахівців, головні зусилля в роботі з комплектування мають зосереджуватися на формуванні, постійному поповненні кадрового складу персоналом правоохоронців або цивільної прогресивної молоді, які за станом здоров’я, особистісними якостями здатні навчатися у вищих навчальних закладах, успішно опанувати професію правоохоронця і в майбутньому ефективно виконувати завдання за призначенням. Відбір на роботу найбільш перспективних людей із маси можливих претендентів - це перший та найбільш відповідальний момент у кадровому менеджменті, і його зміст полягає не тільки в оформленні документів при прийомі або звільненні співробітників організації, установи. Його специфічна функція - практична реалізація кадрової політики, визначеної керівництвом організації, установи на певний термін.

Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що без чітко сформульованої кадрової політики не може бути ефективної роботи. Фахівці з практичної психології в економіці та бізнесі О.В. Данчева та Ю.М. Швалб зазначають, що кадрова політика - це не просто перелік вакансій або потрібних робочих місць. Вона є відображенням стратегії розвитку організації, установи загалом [1, 218]. Тобто, на їхню думку, можна

виділити такі головні завдання кадрової політики у спеціалізованих видах державної служби:

1) добір кандидатів на вакантну посаду з урахуванням їхньої відповідності всім головним вимогам конкретної посади та цілям правоохоронного органу;

2) захист організації від осіб, потенційно здатних заподіяти шкоду справі захисту економічних інтересів держави, іміджу органу незалежно від того, свідомо чи ні вони можуть це зробити.

Щодо процесу відбору співробітників, то його потрібно здійснити на підставі оцінки претендентів. Разом з тим необхідно використовувати спеціальні методи, які враховують систему ділових та особистісних характеристик, що охоплюють основні групи якостей, показники яких науковці умовно поділяють на декілька підгруп, а саме: результативність праці; професійна поведінка; особистісні якості.

Важливо також зазначити, що комплектування правоохоронного органу кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики є неможливими без чіткого кадрового планування. Д.В. Іщенко [5, 10] зазначає, що у процесі планування роботи з кадрами слід врахувати :

заходи щодо реалізації вимог законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, рішень колегії (атестаційних комісій), наказів, розпоряджень керівництва та інших керівних документів з кадрових питань;

- ◆ планування комплектування кадрами - передбачення заходів щодо добору, прийому, розстановки кадрів (усіх категорій) з метою задоволення перспективних потреб у кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;

- ◆ планування добору та розстановки кадрів із відображенням заходів щодо поліпшення якісного складу персоналу; вдосконалення професійно-кваліфікаційних вимог до посад підлеглої номенклатури та розроблення професіограм; розвиток кар'єри, службово-професійного просування;

- ◆ планування роботи з керівною ланкою, резервом та молодими офіцерами;

- ◆ планування заходів щодо збереження життя та здоров'я персоналу, зміцнення правопорядку і дисципліни;

- ◆ планування витрат на персонал;

- ◆ заходи контролю за станом роботи з кадрами тощо.

Слід звернути увагу також на те, що у період реформування специфічних структур держави, до яких належить Державна податкова служба України [ ДПСУ ], особливої ваги набуває формування принципів

сучасної системи роботи з кадрами регіональних адміністрацій, органів податкових інспекцій, органів забезпечення та ін. Тобто йдеться про основні положення і правила, які мають регламентувати сучасну систему роботи з кадрами. З цього приводу у науковій літературі існують різні думки. Так, наприклад, на думку В.А. Сулеми [2, 157], до організаційно-політичних принципів реалізації кадрової політики у сфері державної служби належать:

- ◆ комплексна й об'єктивна оцінка професіоналізму, ділових та особистих моральних якостей службовців та їхньої діяльності з відбору, розстановки і висування на інші посади (разом з тим дослідник зазначає, що на практиці професіоналізм працівників ще не став визначальним);

- ◆ відкритість та рівні права громадян при вступі на державну службу відповідно до їхніх здібностей і професійної підготовки без будь-якої дискримінації (за статтю, віком, конфесійною, етнічною ознаками тощо);

- ◆ демократичне, колегіальне вирішення кадрових питань з урахуванням громадської думки, але зі збереженням принципу призначення на державну посаду з дотриманням необхідної конфіденційності;

- ◆ систематичне раціональне оновлення кадрів зі збереженням спадковості, якісного збагачення завдяки постійному припливу свіжих, особливо молодих сил; використання можливостей та здібностей кадрів різного віку;

- ◆ підконтрольність державних службовців, кожного чиновника керівникам вищих державних органів, а також суспільству, народу; формування персональної відповідальності за доручену справу;

- ◆ забезпечення законності, дотримання нормативно-правових вимог і процедур у вирішенні кадрових питань, недопустимість "кадрової корупції".

Інший дослідник принципів кадрової політики В.І. Лук'яненко [2, 158] вважає, що загальними принципами такої політики мають бути: науковість, історичний підхід, моральність, законність, демократизм, спадковість та змінність. Щодо специфічних принципів, що регулюють кадрові процеси в тій чи іншій сфері, то до таких він відносить: відбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями; відкритість і гласність; соціальну рівність громадян при вступі на державну службу; правовий, соціальний та економічний захист персоналу; соціальний контроль за діяльністю державних службовців тощо. Загалом, потрібно зазначити, що питання принципів державної кадрової політики в Україні та її регіонах по-різному висвітлюються в літературі. Це пояснюється тим, що в кадровій роботі є чимало сфер і процесів, які організуються, регулюються на підставі різних правил і норм.

На жаль, ми не знайшли наукових джерел, які б розкривали принципи сучасної системи роботи з кадрами у специфічних структурах держави. Однак вважаємо, що вони майже не будуть відрізнятися від принципів, розглянутих вище. Загалом можна зробити висновок, що вирішальними принципами сучасної системи роботи з кадрами у ДПСУ мають бути: наступність, оновлення, посилення професіоналізму посадових осіб усіх ланок - від податкового інспектора до Адміністрації Державної податкової служби України.

Реалізація цих важливих принципів щодо оновлення і посилення дієздатності управлінського корпусу ДПСУ, на думку автора, вимагає індивідуального підходу до відбору, розстановки, оцінки діяльності посадових осіб органів управління. Зрозуміло, що посилення дієздатності апарату управління залежить від конкретної діяльності кожного офіцера, рівня його ділової та професійної підготовки, психологічних якостей (активності, сумлінності, наполегливості, патріотизму тощо).

В.М. Олуйко [2, 150], розкриваючи принципи державної кадрової політики в регіонах України, відзначає, що потрібно враховувати як особисті якості кадрового складу, так і вимоги до організації роботи з ним, зокрема:

1) індивідуальний конкурсний відбір претендентів для зарахування на державну службу;

2) оцінку діяльності кожного державного службовця, контроль за його службовою діяльністю, результати атестації;

3) особисту службову кар'єру, ротацию управлінських кадрів, просування по службі через індивідуальні процедури і вимоги щодо зарахування до кадрового резерву, стажування, обрання чи призначення на посаду державного службовця тощо;

4) індивідуальну систему перепідготовки, підвищення кваліфікації, самоосвіту на підставі професійно-кваліфікаційних програм і характеристик;

5) індивідуалізацію відбору для вступу до профільних навчальних закладів осіб, що мають здібності до управлінської діяльності;

6) персоніфікацію пенсійного забезпечення державних чиновників залежно від стажу роботи і тривалості перебування на державній службі, рангу, звання, рівня зарплати тощо;

7) суто індивідуальний порядок проведення службового розслідування стосовно державних службовців тощо.

Далі дослідник говорить, що кадрова політика має формуватися за вже встановленими організаційними принципами державної кадрової доктрини:

- ♦ відбору кадрів за діловими, професійними і моральними якостями на засадах комплексної і об'єктивної оцінки; рівності та відкритості усіх прийнятих на посаду за наявності ВІДПОВІДНИХ професійних знань і кваліфікації;

- ♦ вирішення всіх кадрових питань демократично і гласно, забезпечення оновлення кадрів, дотримання законності і нормативних вимог у кадрових питаннях.

На нашу думку, основний зміст вищезазначеного потрібно врахувати у процесі організації управління та вдосконалення кадрової роботи у ДПСУ. Крім того важливо приділяти значну увагу питанням планування ділової кар'єри, службово-професійного просування офіцерів. Сьогодні дослідники визначають декілька видів кар'єри співробітників правоохоронних органів, а саме:

внутрішньо-організаційну, яка означає, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, професійне зростання, підтримання та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію;

міжорганізаційну, яка означає, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, зарахуванні до офіцерських кадрів податкової міліції ДПСУ, професійне зростання, підтримання і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Важливо врахувати й те, що такі кар'єри можуть бути спеціалізованими та неспеціалізованими, вертикальними, горизонтальними та східчастими [5, 9]. З підвищенням професіоналізму піднімається рейтинг людини, а це й є її кар'єра.

Керівники всіх структурних підрозділів мають бути зацікавлені у сприяттві професійному зростанню своїх підлеглих кадрів на всіх рівнях ієрархії. Здатність виявити майбутніх керівників є важливим чинником успіху у досягненні значних результатів в оперативно-службовій діяльності. Тому в регіональних податкових органах потрібно створювати систему підготовки, розвитку і просування майбутніх керівників (кадрового резерву), що є стратегічно важливим завданням.

Мета формування кадрового резерву полягає у прогнозуванні персональних просувань по службі, їхньої послідовності та забезпеченні реалізації різноманітних заходів, що стосуються резерву. Такий резерв має створюватися цільовим методом, як правило, на конкретні посади від начальника відділення, рівних йому і вище. Слід звернути увагу, що у ДПСУ у процесі розробки рішення про зарахування до резерву прийнято дотримуватися принципів гласності, колегіальності, постійно враховувати думку ради офіцерських зборів, атестаційних комісій, офіцерської

громадськості. Що стосується питань реалізації кадрового резерву, то такий процес здійснюється поступово після вивільнення посад, на які плануються кандидати, та з урахуванням результатів підготовки у школі резерву.

Загалом аналіз технології управління персоналом, вдосконалення кадрової роботи та наша практика свідчить і дозволяє зробити висновок про те, що всебічному вивченню особистості до призначення її на посаду сприяють такі методи, як соціальне моделювання, психофізіологічне обстеження і психодіагностичне тестування. Організаційно-правові та інструментарно-методичні можливості спрямовуються на вирішення профорієнтаційних, профконсультаційних, профвідбірних та профадаптаційних завдань.

Досвід переконує, що все це за умов гласності та колегіальності ухвалення рішень щодо визначення відповідності особи посаді сприяє недопущенню в добір та розстановці управлінської еліти фактів протекціонізму, користоловства лобізму, кадрового ризику.

Сьогодні всі автори пропозицій щодо шляхів виходу держави з політичної та економічної кризи за широкого розмаїття ідей одноставні в думці: відродити Україну зможуть лише професійно компетентні люди, патріоти з високим почуттям громадянського обов'язку.

Звідси, на нашу думку, серед перспективних напрямів подальших досліджень зазначеної проблеми є: розробка теоретичних засад атестації персоналу, наукове обґрунтування перспективності кадрів (встановлення вікового цензу для різних категорій посад; визначення терміну служби на одній посаді, в одній і тій самій військовій частині чи установі; можливість зміни професії чи спеціальності; організація систематичного підвищення кваліфікації; відповідний стан здоров'я).

1. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. - Київ: Лібра, 1999.-270 с.
2. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навчальний посібник / За заг. ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. - Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2002. - 352 с.
3. Державне управління: навчальний посібник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко / За ред. А. Ф. Мельник. - К.: Знання-Прес, 2003. - 343 с.
4. Державне управління: теорія і практика / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. - К.: Юрінком-Інтер, 1998. - 374с.
5. Іщенко Д. В. Шляхи удосконалення кадрової роботи органів управління Державної прикордонної служби // Науковий вісник Державної прикордонної служби, № 4. - Хмельницький: Видавництво Національної академії ДПСУ, 2003. - 73с.

6. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / Наук, керівн. В.В. Цвєтков. - К.: Оріяни, 1998. – 287с.
7. Шпалінський В.В., Помазан К.А. Психологія управління: навчальний посібник для керівників навчальних закладів, практичних психологів, вчителів та вихователів. - Харків: Веста; Видавництво "Ранок", 2002. - 128 с.

Сіцинський А.С., Лось М.Ю.

#### ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ У СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВИДАХ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Данна стаття присвячується дослідженню місця та ролі кадрових органів у загальній системі управління кадрами.

**Ключові слова:** управління персоналом, кадрова робота, державна служба.

Сидинский А.С., Лось М.Ю.

#### ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ВИДАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Данная статья посвящается исследованию места и роли кадровых органов в общей системе управления кадрами.

**Ключевые слова:** управление персоналом, кадровая работа, государственная служба.

Sitsinskiy A.S., Los M.Y.

#### TECHNOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT AND IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL WORK IN THE SPECIALIZED KINDS OF PUBLIC SERVICE

This article is devoted to the problems of personnel policy in specialized kinds of public service. Its aim is to open the technology of personnel management and to improve personnel work in specialized kinds of public service. Having analyzed the technology of personnel management, the article gives the recommendations for improving the personnel work.

**Keywords:** personnel policy, specialized kinds of public service, personnel management.