

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ THE DEVELOPMENT OF PUBLIC SERVICE STAFF POTENTIAL

Гонтюк В.А.

аспірант кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті розвиток кадрового потенціалу державної служби розглядається як сукупність систематичних заходів, що проводяться протягом певного часу, призначених для утримання, нарощування й удосконалення знань, навичок, умінь, компетенцій і можливостей державних службовців. Розроблено схему розвитку кадрового потенціалу державної служби, яка характеризується такими видами діяльності, як: аналіз кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу, управління трудовою діяльністю шляхом професійної адаптації, мотивації, професійно-кваліфікаційного зростання та службового просування державних службовців для реалізації заходів із розвитку кадрового потенціалу. Запропоновано вдосконалити організаційну структуру, умови праці, нормативно-методичне, правове, документальне, інформаційне та технічне забезпечення.

Ключові слова: розвиток кадрового потенціалу державної служби, кадрове забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу, управління трудовою діяльністю, професійна адаптація, мотивація, професійно-кваліфікаційне зростання, службове просування, державні службовці.

В статье развитие кадрового потенциала государственной службы рассматривается как совокупность систематических мероприятий, проводимых в течение определенного времени, предназначенных для содержания, наращивания и совершенствования знаний, навыков, умений, компетенций и возможностей государственных служащих. Разработана схема развития кадрового потенциала государственной службы, которая характеризуется такими видами деятельности, как: анализ кадрового обеспечения, оценка кадрового потенциала, управление трудовой деятельностью путем профессиональной адаптации, мотивации, профессионально-квалификационного роста и служебного продвижения государственных служащих для реализации мероприятий по развитию кадрового потенциала. Предложено усовершенствовать организационную структуру, условия труда, нормативно-методическое, правовое, документационное, информационное и техническое обеспечение.

Ключевые слова: развитие кадрового потенциала государственной службы, кадровое обеспечение, оценка кадрового потенциала, управление трудовой деятельностью, профессиональная адаптация, мотивация, профессионально-квалификационный рост, служебное продвижение, государственные служащие.

The paper studies the development of public service staff potential as a systematic set of activities that carried out for a certain time and intended for maintenance, extension and improvement of knowledge, skills, abilities, competencies and capabilities of public servants. The study provides a scheme of development of public service staff potential that characterized by such activities as: staff analysis, human resources evaluation, employment management through professional adaptation, motivation, professional advancement, professional and qualification growth of public servants. It is necessary to implement measures to develop public service staff potential. In order to ensure the necessary conditions for staff potential development, the author provides to improve the organizational structure, working conditions, legal, documentary, information, technical, normative and methodological support.

Keywords: development of public service staff potential, staffing, human resources evaluation, employment management, professional adaptation, motivation, professional and qualification growth, professional advancement, public servants.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Державна кадрова політика України характеризується невідповідністю сучасним вимогам ринку праці, а кадровий розвиток у державних структурах здебільшого зводиться до підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів. Розвиток кадрового потенціалу державної служби є одним із най-

важливіших чинників успіху як для державних установ у цілому, так і для окремих працівників. У зв'язку із цим, актуалізується питання розвитку кадрового потенціалу державної служби шляхом створення відповідних можливостей для формування компетенцій державних службовців. Розвиток кадрового потенціалу державної служби з урахуванням компетентнісного підходу дає змогу зосередитись на навичках, знаннях та

інших здібностях, які мають найбільший вплив на продуктивність праці та забезпечує зв'язок між компетенціями державних службовців і необхідними заходами з розвитку кадрового потенціалу. Найбільш важливі причини для проведення заходів, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу державної служби, полягають у підвищенні продуктивності праці і мотивації державних службовців, а також забезпеченні набуття нових компетенцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Водночас за наявної великої кількості у науковій літературі положень, пропозицій, узагальнень щодо підви-

щення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, мотивації, адаптації кадрів у державних структурах та різних аспектів розвитку кадрового потенціалу в державному управлінні [1–6] виникає потреба в більш детальному дослідженні особливостей розвитку кадрового потенціалу державної служби з урахуванням компетенцій державних службовців.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Головною метою статті є розробка схеми розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Автором пропонується схема роз-

витку кадрового потенціалу державної служби, яка полягає в проведенні таких послідовних етапів, орієнтованих на компетенції, як аналіз кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу, управління трудовою діяльністю та створення умов для реалізації заходів із розвитку кадрового потенціалу державної служби (рис. 1).

Під час вирішення питання щодо розвитку кадрового потенціалу державної служби необхідно визначити основні орієнтири цього процесу, одним з яких є аналіз кадрового забезпечення, необхідний для розробки заходів із розвитку кадрового потенціалу державної служби.

В умовах вітчизняних соціально-економічних, політичних змін та під впливом загальносвітових закономірностей відбувається трансформація сфери кадрового забезпечення в органах державної служби України.

Недостатність сучасних підходів і рішень щодо кадрового забезпечення державної служби підтверджує необхідність проведення досліджень у даній сфері для пошуку нових методів і моделей формування кадрового забезпечення.

В органах державної служби більшість керівників або спеціалістів кадрових відділів не використовують науково обґрунтованих під-



Рис. 1. Схема розвитку кадрового потенціалу державної служби

Джерело: розроблено автором

ходів та моделей щодо аналізу стану кадрового забезпечення (статевікової структури, розподілу складу працівників за рівнем освіти, стажем роботи та категоріями посад, руху персоналу, рівня підвищення кваліфікації працівників, особливостей зарахування до кадрового резерву), на основі якого визначається потреба в кадрах та розробляється і втілюється план формування кадрового забезпечення. Формування кадрового забезпечення державної служби спрямоване на появу в керівників і функціональних менеджерів розуміння важливості раціональної науково обґрунтованої роботи з кадрами, зростання вагомості, престижності роботи кадрових служб, підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу. Формування кадрового забезпечення державної служби передбачає реалізацію послідовних дій: визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення, збір та обробку інформації, аналіз стану кадрового забезпечення, визначення потреби в кадрах, розробку та реалізацію плану формування кадрового забезпечення.

Важливою складовою частиною в розвитку кадрового потенціалу державної служби є проведення оцінювання кадрового потенціалу, яке необхідно спрямовувати на визначення рівня структурних елементів кадрового потенціалу та забезпеченості необхідними компетенціями державних службовців.

Згідно з Наказом Головного управління державної служби «Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» оцінювання кадрового потенціалу державної служби зводиться до щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, метою якого є «здійснення регулярного контролю над проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій» [7].

На думку багатьох дослідників [3; 6; 8], ефективна система оцінювання кадрового потенціалу державної служби є надзвичайно важливою для проведення реформ у всіх сферах економічного й суспільного життя. Вони розглядають питання оцінювання кадрового потенціалу державної служби як шлях збагачення компетентності, а також підвищення рівня підготовки, перепідготовки та кваліфікації державних службовців.

У сучасному розумінні оцінювання кадрового потенціалу державної служби зводиться до визначення відповідності професійно-кваліфікаційного рівня державних службовців, не приділяючи належної уваги таким складникам кадрового потенціалу, як психофізіологічній, соціальній та трудовій. На нашу думку, оцінювання кадрового потенціалу державної служби не є адміністративним інструментом

чи дисциплінарним способом впливу на державних службовців, а повинно здійснюватися за постійного та безперервного відстежування результативності прийнятих рішень у конкретних ситуаціях. Автор пропонує таку поетапність оцінювання кадрового потенціалу: підготовчий, безпосереднє проведення оцінювання, підведення підсумків і формування пропозицій, виконання прийнятих рішень.

Наступним етапом запропонованої автором схеми розвитку кадрового потенціалу державної служби є управління трудовою діяльністю, що включає в себе адаптацію, мотивацію, професійно-кваліфікаційне зростання та службове (посадове) просування.

Заходи з розвитку кадрового потенціалу державної служби повинні включати в себе адаптацію нових працівників для розкриття їхнього потенціалу шляхом виявлення компетенцій, аналізу цілей та потреб, уведених у трудовий колектив, попередження конфліктних ситуацій та незадоволеності працею. Н.К. Рашитова вважає, що складовими частинами адаптації державних службовців є [5, с. 15]: закріплення за окремими працівниками кадрових служб органів державної влади функцій управління адаптацією, надання консультативної допомоги лінійним керівникам з питань адаптації; введення на нормативно-правовому рівні практики наставництва; створення спеціального пакету документів, який буде включати загальну інформацію про діяльність організації, її структуру, основні загальні вимоги й обов'язки працівників, програми діяльності органу влади та ін.

Мотивація – один з орієнтирів процесу розвитку кадрового потенціалу державної служби, адже розуміння того, що рухає і мотивує державних службовців, сприяє підвищенню продуктивності праці, дає можливість визначити, в якому напрямі розвивати компетенції та сформулювати необхідні заходи з розвитку кадрового потенціалу.

Д.А. Герасименко вважає, що актуальним мотивуючим фактором для державних службовців є матеріальна зацікавленість і самореалізація, а як підвищення ефективності мотивації та стимулювання праці державних службовців пропонує застосування системи мотивації, що забезпечує управління, орієнтоване на досягнення бажаних результатів та задоволення потреби матеріальної забезпеченості [1]. На нашу думку, лише впровадження ефективної системи оплати праці та матеріальних заохочень за результатами роботи є недостатніми, а використання комплексної системи мотивації державних службовців сприятиме розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Професійно-кваліфікаційне зростання державних службовців полягає в професійному навчанні, підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, які спрямовані на розвиток та збагачення необхідних компетенцій. Під-

вищення професійно-кваліфікаційного рівня сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню і розглядається в контексті розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Деякі дослідники вважають, що розвиток кадрового потенціалу державної служби можливі шляхом професійно-кваліфікаційного підвищення, яке ґрунтується на сучасних засадах і принципах підвищення кваліфікації, а також комплексного дослідження потреб у навчанні з урахуванням програм підвищення кваліфікації державних службовців [2; 6]. Дійсно, професійно-кваліфікаційне зростання є запорукою розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Посадове просування державних службовців полягає в управлінні трудовою кар'єрою для службового зростання працівників виходячи з їхніх цілей, потреб, можливостей, компетенцій та можливостей і соціально-економічних умов установи. Прагнення поєднати потреби державної установи з професійними, особистими інтересами та компетенціями державних службовців сприяє більш високій трудовій віддачі і зростанню зацікавленості у розвитку кар'єри.

Згідно із Законом України «Про державну службу», просування державних службовців по службі забезпечується з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків [9].

О.В. Климова та Т.М. Терехова виділяють низку проблем в управлінні трудовою кар'єрою на державній службі, які перешкоджають реалізації кар'єрного потенціалу службовців, це: недосконала правова база, що стосується питань підготовки та розвитку службовців; відсутність єдиної структурованої моделі кадрової політики в державних організаціях; відсутність системи відповідальності та контролю керівників і кадрових служб щодо ефективного виконання своїх обов'язків, використання потенціалу державних службовців; слабо розвинена система наставництва та кар'єрного консультування на державній службі; обмежене впровадження ефективних методів, засобів, спрямованих на підвищення якості державної служби [10]. Зважаючи на зазначені авторами проблеми, управління трудовою кар'єрою на державній службі повинне бути систематичним і безперервним процесом, ґрунтуватися на компетенції і спрямовуватись на розвиток кадрового потенціалу.

Отже, адаптація, мотивація, професійно-кваліфікаційне зростання та службове (посадове) просування державних службовців забезпечують розвиток кадрового потенціалу державної служби.

Запорукою ефективності розвитку кадрового потенціалу державної служби є створення умов для реалізації заходів із розвитку кадрового потенціалу. Створення таких умов повинне орієнтуватись на відповідність потребам,

завданням і цілям установи та високий рівень результативності праці. Із метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів із розвитку кадрового потенціалу необхідно вдосконалити організаційну структуру, умови праці, нормативно-методичне, правове, документаційне, інформаційне та технічне забезпечення.

Удосконалення організаційної структури розглядається як фактор створення умов для реалізації заходів із розвитку кадрового потенціалу. На думку А.Я. Кібанова, «організаційна структура – це сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб» [11, с. 142]. Основними вимогами до організаційної структури є [12]: мінімальне число управлінських ланок та раціональна їх підпорядкованість; усунення дублювання однакових функцій; чіткий розподіл функцій; відповідальність за прийняті рішення; оперативність і гнучкість у роботі.

Умови праці охоплюють широке коло тем і питань, від тривалості робочого часу (годин роботи, періодів відпочинку, графіків роботи), соціально-психологічних, фізичних умов і до вимог, які існують на робочому місці, тобто це складові частини робочого середовища, що оточують працівника. Вони повинні забезпечувати високий рівень працездатності і продуктивності праці.

Документаційне забезпечення передбачає роботу з кадровими документами, обробку і рух документів працівниками кадрової служби. Основними функціями з документаційного забезпечення системи управління персоналом є [11, с. 150]: своєчасна обробка переданої документації; доведення до відповідних працівників для виконання; друкування документів із кадрових питань; реєстрація, облік і зберігання документів; формування справ відповідно до номенклатури, затвердженої для даної установи; копіювання і розмножування документів із кадрових питань; контроль над використанням документів; передача документації по вертикальних і горизонтальних зв'язках та ін.

А.Я. Кібанов визначає: «Нормативно-методичне забезпечення – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технологічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються під час вирішення завдань організації праці і затверджені в установленому порядку відповідним компетентним органом або керівництвом організації» [11, с. 174]. Правове забезпечення державної служби полягає в регулюванні трудових відносин, дотриманні, виконанні та застосуванні норм чинного законодавства. Нормативно-методичне та правове забезпечення державної служби характеризується перенасиченістю нор-

мативно-правової бази щодо роботи з кадрами державної служби в Україні та водночас недосконалістю, особливо в питаннях адаптації, мотивації, кар'єрного зростання та розвитку кадрового потенціалу.

Одним із чинників створення умов для реалізації заходів із розвитку кадрового потенціалу є вдосконалення умов, пов'язаних з інформаційним та технічним забезпеченням. Інформаційне та технічне забезпечення, що включає в себе технічні засоби, інформаційні бази даних, програмну підтримку та інше, повинно відповідати прийнятій технології управління для покращення показників роботи установи в цілому та окремих її підрозділів за рахунок більш раціонального використання.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Одним зі шляхів розвитку кадрового потенціалу державної служби є послідовний аналіз, вибір концепцій та підходів до формування кадрового забезпечення державної служби, оцінювання кадрового потенціалу, професійної адаптації,

мотивації, професійно-кваліфікаційного зростання, службового просування державних службовців та забезпечення належних умов (удосконалення організаційної структури, умов праці, нормативно-методичного, правового, документального, інформаційного та технічного забезпечення) для формування та реалізації заходів із розвитку кадрового потенціалу державної служби. Спроможність постійно підвищувати та розвивати кадровий потенціал є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування державних установ. Важливе завдання розвитку кадрового потенціалу полягає у забезпеченні його якісного рівня через здійснення аналізу кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу, управління трудовою діяльністю та створення умов для реалізації заходів із розвитку кадрового потенціалу. Таким чином, розвиток кадрового потенціалу державної служби на описаних засадах сприятиме створенню і реалізації комплексу заходів щодо забезпечення неухильного зростання кадрового потенціалу організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Герасименко Д.А. Особенности мотивации государственных гражданских служащих / Д.А. Герасименко // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2013. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-truda-gosudarstvennyh-grazhdanskikh-služhaschih>.
2. Мельников О. Значущість рівня підготовки державних службовців для ефективної роботи організації та службового зростання її співробітників / О. Мельников // Вісник УАДУ. – 2000. – № 1. – С. 261–265.
3. Нижник Н.Р. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : [монографія] / Н.Р. Нижник, В.М. Олуйко, В.А. Яцюк. – Л. : Львівська політехніка, 2003. – 300 с.
4. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : [монографія] / В.М. Олуйко. – Хмельницький : ХУУП, 2005. – 326 с.
5. Рашитова Н.К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект : автореф. дис. ... к.е.н. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Н.К. Рашитова ; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. – Дніпропетровськ, 2007. – 20 с.
6. Яцюк В. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. ... к.н. з державного управління : спец. 25.00.03 / В. Яцюк. – К., 2001. – 214 с.
7. Наказ Державного комітету статистики України «Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 9-ДС (річна) та Інструкції щодо її заповнення» від 07.10.2010 р. № 415 (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1390-04>.
8. Біла Л.Р. Атестаційне провадження у державній службі / Л.Р. Біла // Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. – О., 2002. – Вип. 16. – С. 298.
9. Закон України «Про державну службу» від 24.12.2015 № 911-VIII. (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.
10. Климова А.В. Карьера государственного служащего: проблемы управления и построения / А.В. Климова, Т.М. Терехова // Вопросы управления. – 2013. – № 1(22) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2013/01/07/>.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : [учебник] / Под ред. А.Я. Кибанова ; 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
12. Кумпилова Б.А. Принципы совершенствования организационных структур предприятия / Б.А. Кумпилова // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2009. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-sovershenstvovaniya-organizatsionnoy-struktury-predpriyatiya>.