

С. Салманов,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2415-7125>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.169

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

S. Salmanov,
Postgraduate student, Interregional Academy of Personnel Management

THEORETICAL FOUNDATIONS OF MODERN PERSONNEL POLICY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті проаналізовані теоретичні засади формування та реалізації кадрової політики у системі публічного управління, визначені пріоритети розвитку кадрової політики, обґрунтовані етапи удосконалення кадрової політики у системі публічного управління. З'ясовано, що поняття "кадрова політика" аналізується багатьма науковцями та її розглядають як загальну систему офіційно визнаних цілей та пріоритетів, принципів та завдань діяльності держави щодо регулювання кадрових процесів та відносин у системі публічного управління. На нашу думку, кадрова політика у сфері публічного управління — це система заходів, методів, механізмів, інструментів, які спрямовані на оновлення, розвиток, утримання та використання кадрового потенціалу публічного управління. Зазначено, що нова філософська тенденція кадрової політики у системі публічного управління вимагає визнання унікальності та працездатності кожного фахівця, виявлення реальної цінності та заслуг професіонала-фахівця. Потрібна модернізація кадрової політики, метою якої має стати робота з приведення її змісту у відповідність до фактичного стану суспільства, його кадровим складом та можливостями, а також з урахуванням глобалізаційних та інтеграційних змін та воєнного часу.

Обґрунтовано, що перспективними напрямками розвитку сучасної кадрової політики системи публічного управління з урахуванням глобалізаційних викликів та в умовах воєнного часу є: акцент на гнучкий графік роботи; сприяння безперервному навчанню та розвитку; акцент на "добробут" співробітників; запровадження гендерного балансу в системі публічного управління; запровадження національного кадрового резерву публічного управління; покращення кадрового забезпечення служб управління персоналом. Перспективи розвитку кадрової політики в системі публічного управління визначаються низкою широких тенденцій та змін у державному секторі. Зважаючи на нові тенденції в галузі кадрової політики, такі як: гнучкий графік роботи, навчання та розвиток, цифрові технології, кадрова політика може сприяти тому, щоб публічна служба була добре оснащена з урахуванням потреб співробітників та держави.

The article analyzes the theoretical foundations of the formation and implementation of personnel policy in the public administration system, identifies priorities for the development of personnel policy, substantiates the stages of improvement of personnel policy in the public administration system. The author found out that the concept of "personnel policy" is analyzed by many scientists and it is considered as a general system of officially recognized goals and priorities, principles and tasks of the state regarding the regulation of personnel processes and relations in the public

administration system. In our opinion, personnel policy in the field of public administration is a system of measures, methods, mechanisms, tools aimed at updating, developing, maintaining and using the personnel potential of public administration. The author states that the new philosophical trend of personnel policy in the system of public administration requires the recognition of the uniqueness and efficiency of each specialist, the identification of the real value and merits of a professional specialist. Modernization of personnel policy is needed, the goal of which should be to bring its content into line with the actual state of society, its personnel composition and capabilities, as well as taking into account globalization and integration changes and wartime.

The article substantiates that the promising directions for the development of modern personnel policy of the public administration system, taking into account globalization challenges and in wartime conditions, are: emphasis on flexible work schedule; promoting continuous learning and development; emphasis on the "well-being" of employees; introduction of gender balance in the public administration system; introduction of the national personnel reserve of public administration; improvement of staffing of personnel management services. Prospects for the development of personnel policy in the public administration system are determined by a number of broad trends and changes in the public sector. Taking into account the new trends in HR policy, such as: flexible working hours, training and development, digital technologies, HR policy can contribute to the public service being well equipped to meet the needs of employees and the state.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, кадрова політика, кадрові технології, кадровий потенціал органів державної влади та місцевого самоврядування.

Key words: public administration, public service, personnel policy, personnel technologies, personnel potential of state authorities and local self-government.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На сучасному етапі розвитку українського суспільства актуальним залишається ефективність та результативність публічного управління, що, у свою чергу залежить від професіоналізму, компетентності, чесності формування та реалізації державної кадрової політики. Питання професіоналізму та компетентності кадрів органів публічного управління є одним з важливих завдань, які стоять на шляху втілення та зміцнення кадрової політики у нашій державі.

На сьогодні у зв'язку з глобалізаційними та інтеграційними викликами, воєнними діями на території України, тимчасовою окупацією деяких регіонів України, виникла нагальна потреба у переосмисленні сучасних засад формування та реалізації кадрової політики у системі публічного управління та запровадження інноваційних методів управління персоналом з метою покращення ефективності та результативності системи публічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми формування та розвитку кадрової політики, у тому числі кадрової політики у системі державної служби, державного управління, місцевого самоврядування, основні складові елементи формування та розвитку кадрів в системі державного управління аналізують такі вчені: В. Авер'янов, О. Воронько, Н. Гончарук, І. Грицяк, О. Дороніна, С. Дуденко, Я. Жовнірчик, Ю. Ковбасюк, С. Озірська, Л. Пашко, М. Карпа, О. Куленкова, О. Пархоменко-Куцевіл, Ю. Полянський, С. Серьогін, І. Сурай та ін. Разом з тим, швидкоплинний час вимагає постійних системних досліджень проблем формування та реалізації кадрової політики у системі публічного управління відповідно до нових глобалізаційних та інтеграційних викликів та з урахуванням воєнного часу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз наукових підходів до питання формування та реалізації сучасної кадрової політики у

системі публічного управління, виокремлення напрямів удосконалення кадрової політики у системі публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державна кадрова політика — це процес призначення, розвитку та звільнення кадрів в органах державної влади, збереження та збагачення кадрового потенціалу органів державної влади.

Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи [1; 2].

Під кадровою політикою розуміється сукупність принципів, правил і процедур, що регулюють прийом на роботу та управління персоналом на державній та муніципальній службі. Кадрова політика, серед іншого, також охоплює такі галузі, як набір, відбір, навчання, мотивацію, адаптацію, кадровий резерв, кар'єрне зростання та ін. Мета кадрової політики полягає у формуванні основи, що забезпечує справедливе та рівноправне ставлення до працівників, та сприяє ефективності співробітника на робочому місці [3—4].

Водночас, управління персоналом відноситься до повсякденної діяльності та включає такі завдання, як планування, організація і контроль роботи співробітників. Управління персоналом має ще й досить важливе значення для мотивації співробітників та організації їх продуктивної роботи.

Для забезпечення ефективності кадрової політики та управління персоналом публічна служба повинна мати чітку організаційну структуру. У цій структурі має бути обов'язково спеціальний відділ або підрозділ з персоналу, який відповідає за адміністрування кадрової політики. Цей підрозділ має бути укомплектовано кваліфікованими та досвідченими фахівцями, які мають навички та знання, необхідні для ефективного управління персоналом. Водночас, такий структурний підрозділ повинен складатися з професійних кадрів, які володіють не лише сучасними методами роботи щодо формування та розвитку персоналу, а й постійно удосконалюються, запроваджують у свою діяльність інноваційні методи роботи.

Для публічної служби важливо постійно переглядати та оновлювати свою кадрову політику та практику управління персоналом. Це допомагає підвищити прозорість та підзвітність на робочому місці, що необхідно для зміцнення довіри між співробітниками публічної служби та суспільством, яке є одержувачем державних (адміністративних) послуг.

Оновлення кадрової політики у системі публічного управління пов'язана з тим, що на сьогодні змінюються вимоги до професійних знань та навичок службовців з урахуванням глобалізаційних викликів, інтеграційних змін та воєнного часу. До основних навичок фахівців в системі публічного управління слід віднести антикризо-

ве управління, вміння приймати швидко рішення з невизначеними умовами та їх реалізовувати, бути гнучкими та стресостійкими, бути відповідальними та дисциплінованими, коли діяльність службовців здійснюється в онлайн-режимі, володіти цифровими навичками тощо.

Кадрова політика розуміється не тільки як важлива складова будь-якої організації стратегія розвитку сукупного кадрового потенціалу, а й як один із напрямів реалізації удосконалення державної політики. Кадрова політика займає перше місце поряд з економічною, соціальною, військовою, культурною, освітньою, інформаційною, правовою, екологічною, молодіжною, безпековою, зовнішньою політикою.

Нині пріоритетне місце у державній кадровій політиці займає кадрове забезпечення системи публічного управління: наповнення структур виконавчої, законодавчої та судової влади спеціалістами вищої ланки з високою професійною підготовкою, відповідальними та надійними кадрами, які мають високоморальні якостями та почуттям громадянського обов'язку, патріотизму. Особливу увагу слід звернути на діяльність з формування адміністративного та елітного прошарку системи публічного управління.

Впровадження у життя кадрової політики у системі публічного управління вимагає грамотного вирішення низки наявних проблем, таких як:

- економічна нестабільність у країні, яка пов'язана з війною;
- нечіткість так званої цілеспрямованої стратегії орієнтації суспільства щодо формування кадрового потенціалу системи публічного управління;
- незавершеність реформування системи публічного управління та реформ у сфері забезпечення кадровим потенціалом цієї системи;
- численні проблеми та прогалини у законодавчій та нормативній базі щодо кадрових технологій прим формуванні кадрового потенціалу публічного управління;
- теоретична та практична значимість кадрової діяльності недостатньо повноцінна у сфері публічної служби в умовах формування громадянського суспільства [2].

Вищезазначені проблеми є потужною перешкодою для формування кадрового корпусу системи публічного управління, тому кадрова діяльність на існуючий період часу має спиратися на сформовану ситуацію і завдання розвитку суспільства. Для цього необхідно враховувати такі дії та неухильно їх виконувати. До них відносяться:

- стратегічні та прогресивні форми та методи підбору та відбору персоналу;
- використання та оцінки моніторингу кваліфікованих кадрів;
- поновлення резерву кадрів, формування єдиної бази резерву з метою можливості заміщення посад швидко та ефективно;
- організації професійного (спеціалізованого) навчання персоналу;
- заходи щодо мотивації працівників;
- умови соціально-правового захисту службовців.

Кадрова політика за своїм призначенням, змістом та роллю в системі публічного управління є найважли-

ішим соціально-політичним явищем у житті та діяльності будь-якої держави і суспільства. Для її успішного втілення в життя насамперед необхідне теоретичне обґрунтування державної кадрової політики [3—4].

У широкому значенні слова під державною кадровою політикою розуміється загальна система офіційно визнаних цілей та пріоритетів, принципів та завдань діяльності держави щодо регулювання всіх кадрових процесів та відносин у країні. У вузькому значенні державна кадрова політика — це вираження стратегії держави щодо формування та розвитку професійних якостей та раціонального використання кадрового потенціалу країни. Це наука та мистецтво регулювання кадрових процесів та відносин у країні [5].

Якщо розглядати принципи кадрової політики та кадрової діяльності на першому місці стоїть зв'язок з більш стійкими життєвими реаліями, те, що закріпилося в суспільстві, саме формується резерв виходячи з якихось дій. Це і діагностика з моніторингом, та планування ситуації із зайнятістю на перспективу.

Нова філософська тенденція державної кадрової політики вимагає визнання унікальності та працездатності кожного фахівця, виявлення реальної цінності та заслуг професіонала-фахівця. Потрібна модернізація кадрової політики, метою якої має стати робота з приведення її змісту у відповідність до фактичного стану суспільства, його кадровим складом та можливостями.

Таким чином, кадрова політика у системі публічного управління — це система теоретичних знань, ідей, поглядів, принципів, відносин та організаційно-практичних заходів органів державної влади та недержавних організацій, спрямованих на формулювання та встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики, відповідно до стратегій розвитку, визначення форм і методів кадрової роботи, а також розробка стратегії формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу у системі публічного управління.

Перспективи розвитку кадрової політики в системі публічного управління тісно пов'язані з тенденціями та змінами, що відбуваються в сучасному світовому суспільстві, а також з урахуванням глобалізаційних змін.

Виділимо такі ключові галузі, в яких кадрова політика у системі публічного управління, на нашу думку, розвиватиметься найближчими роками.

1) Акцент на гнучкий графік роботи: зростання попиту на гнучкий графік роботи (віддалена; без жорсткої прив'язки до тимчасового проміжку), ймовірно, призведе до змін у кадровій політиці на публічній службі. На нашу думку, цей напрямок розвитку допоможе вибудувати баланс між роботою та особистим життям співробітників, підвищить продуктивність, покращити ефективність роботи.

2) Сприяння безперервному навчанню та розвитку: в умовах ринку праці, що швидко змінюється та технічного прогресу кадрова політика в системі публічного управління, ймовірно, приділятиме більше уваги безперервному навчанню та розвитку. Це може допомогти гарантувати, що співробітники будуть мати навички та знання, необхідні для задоволення потреб сучасної робочої сили в використанні даних та аналітики: зростаю-

ча доступність даних та досягнення в галузі аналітичних технологій призведуть до прийняття рішень у кадровій політиці публічного управління. Це може допомогти підвищити ефективність та результативність кадрової практики, а також прийняти обґрунтовані рішення, пов'язані з винагородою, навчанням та розвитком співробітників.

3) Іншого боку — постійний розвиток кадрів дає можливість кар'єрного зростання службовців, отримання ними більшої заробітної плати, а також це дає можливість покращити якість діяльності службовців.

3) Акцент на "добробут" співробітників: у міру зростання поінформованості населення про проблеми психічного та фізичного здоров'я кадрова політика в системі публічного управління приділятиме більше уваги "добробуту" співробітників. Це може включати заходи щодо сприяння здоровому балансу між роботою, хобі та особистим життям, а також програми боротьби зі стресом та вигоранням на робочому місці.

4) Запровадження гендерного балансу в системі публічного управління. Це надасть можливість реалізувати свій кадровий потенціал як чоловікам та жінкам, покращити економічний добробут жінок. Сфера управління, особливо в частині керівництва великими колективами, характеризується явним домінуванням чоловіків та незначним представництвом жінок. Це призводить до ситуації вертикальної та іноді горизонтальної сегрегації у сфері публічного управління, а також породжує гендерний дисбаланс у найбільш впливових органах державної влади, пов'язаних з бюджетом, фінансуванням, сферою міжнародних відносин та ін. Водночас, жінки представлені у системі управління соціо-гуманітарною сферою, що не дозволяє отримати доступ до ключових політичних позицій для впливу на процес прийняття рішень.

5) Запровадження національного кадрового резерву публічного управління. Одним із заходів для вдосконалення найму співробітників є формування кадрового резерву. Пропонується в системі публічного запровадити такі етапи формування кадрового резерву:

розробити програму кадрового резерву;
впровадити індивідуальну програму розвитку кар'єри як одну із складових частин програми кадрового резерву;

розробити систему ротації кадрів як складову індивідуальної програми розвитку персоналу;

удосконалювати мотивацію працевлаштування у претендентів;

створення позитивного іміджу органів державної влади та місцевого самоврядування як роботодавця.

6) Покращення кадрового забезпечення служб управління персоналом. Однією з умов забезпечення органів влади або організацій ефективними фахівцями в галузі управління персоналом є наявність моделі специфічних професійних компетенцій, у межах якої можна провести відбір кандидатів посаду, дати поточну щорічну оцінку професійному рівню фахівців для визначення пріоритетів їх професійного розвитку, розробити перелік програм професійного розвитку та визначити результати їх реалізації.

Перспективи розвитку кадрової політики в системі публічного управління визначаються низкою широких

тенденцій та змін у державному секторі. Зважаючи на нові тенденції в галузі кадрової політики, такі як: гнучкий графік роботи, навчання та розвиток, цифрові технології та ін., кадрова політика може сприяти тому, щоб публічна служба була добре оснащена з урахуванням потреб співробітників та держави.

ВИСНОВКИ

У статті проаналізовані теоретичні засади формування та реалізації кадрової політики у системі публічного управління. З'ясовано, що поняття "кадрова політика" аналізується багатьма науковцями та її розглядають як загальну систему офіційно визнаних цілей та пріоритетів, принципів та завдань діяльності держави щодо регулювання кадрових процесів та відносин у системі публічного управління. На нашу думку, кадрова політика у сфері публічного управління — це система заходів, методів, механізмів, інструментів, які спрямовані на оновлення, розвиток, утримання та використання кадрового потенціалу публічного управління. Обґрунтовано, що перспективними напрямками розвитку сучасної кадрової політики в системі публічного управління з урахуванням глобалізаційних викликів та в умовах воєнного часу є: акцент на гнучкий графік роботи; сприяння безперервному навчанню та розвитку; акцент на "добробут" співробітників; запровадження гендерного балансу в системі публічного управління; запровадження національного кадрового резерву публічного управління; покращення кадрового забезпечення служб управління персоналом.

Література:

1. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102—107.
2. Пархоменко-Куцевіл О. І. Реформування публічної служби України відповідно до євроінтеграційного вектора: виклики та перспективи. Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління: матеріали міжнар. круглого столу до Дня Незалежності України (Київ, 22 серп. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 46—48.
3. Костенко О., Грущинська Н. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. С. 77—82.
4. Карпюк С. Актуальні проблеми формування кадрового потенціалу державної служби в умовах реформування систем державного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 2 (78). С. 101—105.
5. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 101—106.

References:

1. Zhovnirchik, Ya. F. (2017), "Modern personnel policy in state authorities and local self-government bodies", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 102—107.

2. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022), "Reforming the public service of Ukraine according to the European integration vector: challenges and prospects", *Reformuvannia publichnoi sluzhby ukrainy vidpovidno do yevrointegratsiynoho vektora: vyklyky ta perspektyvy. Nezalezhnist Ukrainy: suchasna doktryna i praktyka publichnoho upravlinnia* [Independence of Ukraine: modern doctrine and practice of public administration], NNI PUDS KNU, Kyiv, Ukraine, pp. 46—48.

3. Kostenko, O. & Hrushchynska, N. (2020), "Formation and implementation of personnel policy in public authorities: domestic and foreign experience", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 158, pp. 77—82.

4. Karpiuk, S. (2019), "Actual problems of the formation of personnel potential of the civil service in the conditions of reforming the state administration systems", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (78), pp. 101—105.

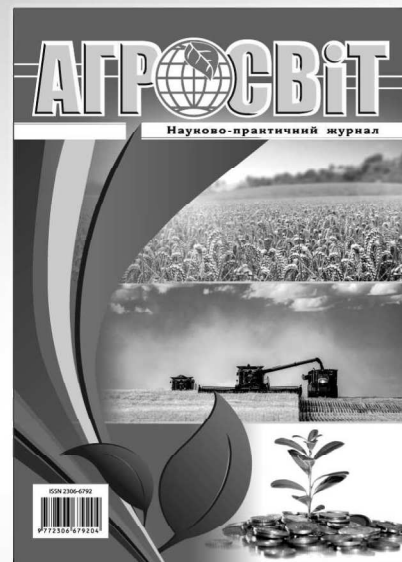
5. Kompanets, O. I. (2022), "Improvement of personnel management of executive authorities in Ukraine", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 2 (76), pp. 101—106.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2023 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292