

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Рассохін Артем Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 35.08:342.5
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

А. О. Рассохін
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Дачій Надія Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
д. держ.упр., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2020

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **Рассохіна Артема Олександровича**

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 2020 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

« ____ » грудня 2020 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Рассохін Артем Олександрович** захистив (ла)
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Пугачова Н.С.
(прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Рассохін А.О. Кадрове планування в органах публічної влади. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2020.

Розкрито поняття та методи кадрового планування в органах публічної влади та визначено основні технології та етапи кадрового планування в органах публічної влади.

Обґрунтована концепція кадрового планування в органах публічної влади та проаналізовані механізми підбору кадрів в системі державного управління та місцевого самоврядування. Запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності планування персоналу в органах публічної влади та визначені основні напрямки вдосконалення кадрового планування в системі публічного управління.

Ключові слова: кадри, кадрова політика, кадрове планування, концепція кадрового планування, методи кадрового планування, підбір кадрів.

ANNOTATION

Rassokhin Artem. Personnel planning in public authorities. – Qualifying work based on the rights of a manuscript.

Qualifying work for obtaining an education Master degree specialised in 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2020.

The concepts and methods of personnel planning in public authorities are revealed and the main technologies and stages of personnel planning in public authorities are determined.

The concept of personnel planning in public authorities is substantiated and the mechanisms of personnel selection in the system of public administration and local self-government are analyzed. Recommendations for improving the efficiency of personnel planning in public authorities are proposed and the main directions of improving personnel planning in the public administration system are identified.

Key words: personnel, personnel policy, personnel planning, concept of personnel planning, methods of personnel planning, personnel selection.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
1.1. Поняття та методи кадрового планування в органах публічної влади.....	7
1.2. Основні технології та етапи кадрового планування в органах публічної влади	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
2.1. Концепція кадрової політики в органах публічної влади.....	18
2.2. Механізми підбору кадрів в системі державного управління та місцевого самоврядування.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
3.1. Підвищення ефективності планування персоналу в органах публічної влади.....	27
3.2. Основні напрямки вдосконалення кадрового планування в системі публічного управління.....	31
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зміни, що відбулися в соціально-економічному житті нашої країни гостро поставили проблему кадрового планування в органах публічної влади. Кадрове планування охоплює всі напрямки кадрової політики, передбачає визначення стратегічних проблем і їх рішення шляхом здійснення конкретних заходів у вигляді оперативних планів; розробляються показники, які необхідно досягти, відбувається постійний контроль за їх досяжності, коригування в разі потреби; відбувається визначення необхідних ресурсів; визначаються підрозділи і служби, з якими буде здійснюватися взаємодія.

Дослідженням даного питання займалися як, вітчизняні так і зарубіжні науковці, серед яких можна виділити: Ю. Адлер, О. Воронько, О. Губа, С. Дубенко, Б. Колесников, В. Князев, В. Луговий, Т. Мотренко, У. Мустафаєва, Н. Нижник, В. Сороко, О. Оболенський, В. Щокін, В.Яковенко, Х.Т. Грехем, Р. Беннетт, Ш. Ротуелл та ін.

За останні роки проблема кадрового планування в органах публічної влади висвітлювалася в багатьох публікаціях вітчизняних науковців. Актуальність даної теми полягає в тому що кадрова політика є дією, спрямованою на перспективу, при цьому потрібно брати до уваги, що організація, плануючи зараз кадри, насправді реалізує їх в майбутньому, тобто існує необхідність постійного аналізу тенденцій в кадровому складі, щоб зберегти стабільність. Для керівництва організації важлива, перш за все, можливість розташовувати в потрібній кількості, в потрібному місці, а, головне, в потрібний час таким персоналом, який необхідний для виконання виробничих завдань. Однак повністю ефективним кадрове планування є лише в тому випадку, якщо воно інтегровано в загальний процес планування.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних аспектів та удосконалення перспективи кадрового планування в органах публічної влади.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було поставлено та вирішено **такі завдання дослідження**:

- розкрити поняття та методи кадрового планування в органах публічної влади;
- визначити основні технології та етапи кадрового планування в органах публічної влади;
- обґрунтувати концепцію кадрової політики в органах публічної влади;
- проаналізувати механізми підбору кадрів в системі державного управління та місцевого самоврядування;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності планування персоналу в органах публічної влади;
- визначити основні напрямки вдосконалення кадрового планування в системі публічного управління.

Об'єктом дослідження виступає процес формування кадрового планування в системі публічного управління.

Предметом дослідження є кадрове планування в органах публічної влади.

Методи дослідження. Для теоретичного осмислення предмета дослідження застосовувався метод аналізу і синтезу, для розгляду елементів системи функціонування механізмів кадрового планування в органах публічної влади, що дозволило визначити пріоритетні напрямки в удосконаленні кадрового планування органів публічної влади в умовах сучасної кадрової політики України; метод аналізу документів, а саме якісний (змістовний) аналіз документів та якісно-кількісний аналіз; метод використання представлення даних в табличному і графічному вигляді.

Інформаційною базою написання даної роботи є законодавчо–нормативна база України, відомчі нормативні документи, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених.

Елементи наукової новизни полягають в обґрунтуванні та перспективі кадрового планування в органах публічної влади через підвищення ефективності планування персоналу в органах публічної влади та визначення основних напрямків вдосконалення кадрового планування в системі публічного управління.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що висновки дослідження можуть бути використані для підготовки фахових семінарів та конференцій, а також служити підґрунтям для подальших наукових розробок зазначеної проблематики.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції: «Економіка та менеджмент у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства і держави» (м. Запоріжжя, 28-29 травня 2020 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю: «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» (м. Житомир, 23 червня 2020 р.); на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій» (20-21 жовтня 2020 р., м. Житомир).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи складає 46 сторінок, список використаних джерел налічує 46 найменувань. Робота містить, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття та методи кадрового планування в органах публічної влади

Внаслідок соціально–економічних реформ, що відбулися в Україні, істотно змінилася структура і завдання органів публічної влади і місцевого самоврядування, посилюються вимоги до управлінської діяльності, зростає персональна відповідальність посадових осіб державної служби за прийняті рішення. Такі зміни вимагають підвищення вимог до рівня професійної компетентності керівників і фахівців.

Як наслідок необхідно упорядкувати та планувати процеси, вдосконалення і розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. Розглядаючи цей процес на прикладі установи, то під таким явищем як планування і вдосконалення керівних кадрів слід розуміти всі дії, які націлені на те, щоб установа мала в будь–який момент і на кожній ділянці необхідну кількість кваліфікованих працівників, що відповідають сучасним вимогам управління процесами, характерними для даної організації.

Кадрове планування – це перспективна та систематична концепція, що враховує витрати майбутніх заходів в області кадрів.

Планування персоналу визначається як цілеспрямована діяльність установи, що відповідає за підготовку кадрів, забезпечує пропорційний і динамічний розвиток персоналу, розрахунок його професійно–кваліфікаційної структури, визначає загальну і додаткову потребу в персоналі та контролює його використання.

При цьому порівнюється наявний персонал організації з його можливою потребою в майбутньому, визначається потреба в наймі, навчанні, перерозподілі, скорочення працівників. Результатом такого планування має бути наявність потрібних людей, що виконують потрібну роботу на потрібних місцях точно в потрібний час [26]. Тільки взаємоузгодженість всіх складових частин планування може забезпечити єдність дій по досягненню цілей організації.

Відповідальність за планування персоналу розподіляється між службою управління персоналом і лінійними менеджерами. Служба управління персоналом:

- допомагає побудувати стратегію розвитку організації та аналізує потреби в кадрах враховуючи плани установи;
- обробляє інформацію про наявний персонал, пропонує пропозиції щодо ефективного застосування наявних людських ресурсів, прогнозує наявність кадрів при різних умовах розвитку установи; працює на рівні окремих підрозділів та на рівні установи;
- займається аналізом макроекономічної інформації, обробляє законодавчі документи та інформацію про ринок праці і освітніх послуг для створення дієвих планів по кадровій роботі;
- пропонує, погоджує, затверджує стратегічні плани по роботі з персоналом та несе відповідальність за їх реалізацію;
- займається розробкою форм надання інформації, заявок, планів для покращення взаємодії між лінійними керівниками, службою управління персоналом та вищим керівництвом;
- консулює лінійних керівників з питань планування персоналу.

Кадрове планування будь якої організації, у тому числі й в органах публічної влади вимагає постійного коректування, оскільки цілі нестабільні, а середовище її діяльності невизначені.

При взаємодії працівника і організаційної структури відбувається їх взаємна адаптація, що полягає в поступовому входженні працівника в сферу нових професійних і соціально–економічних умов праці.

Важливим етапом у процесі адаптації є просування по службі або службова кар'єра. Поняття “кар'єра” визначає успішне просування в службовій діяльності. Кар'єру слід сприймати як позицію та поведінку, яка індивідуально усвідомлена і пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини [7].

Відповідно до ст. 38 Конституції України громадяни України мають право рівного доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [41]. Серед основних прав державних службовців, передбачених ст. 11 Закону України “Про державну службу” є право на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участь у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії [37]. Ст. 27 визначає, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, чи за іншою процедурою, встановленою законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу [14]. Стратегія кадрового забезпечення державної служби на сучасному етапі розвитку суспільства базується на стратегії кар'єрного зростання державного службовця. Саме цілеспрямоване планування службової кар'єри може стати стимулюючим фактором професійно–посадового розвитку кадрів [17].

Кадрове планування створюється на базі цілей організації і складається з 4 частин:

- 1) кадрові стратегії (розробка майбутньої кадрової політики організації; створення можливості посадового і професійного зростання, забезпечення розвитку кадрів для виконання робіт нової кваліфікації та адаптації їх знань до умов, що змінюються);

2) кадрові цілі (визначають конкретні цілі установи і кожного працівника, що виникають внаслідок кадрової стратегії; досягають максимального зближення цілей органів публічної влади та індивідуальних цілей працівників);

3) кадрові завдання (забезпечення організації в потрібний час, в потрібному місці, в необхідній кількості і з відповідною компетентністю та кваліфікацією такими кадрами, які необхідні для досягнення цілей);

4) кадрові заходи (відповідають за розробку плану кадрових заходів для втілення у життя конкретних цілей і завдань установи, а також кожного працівника; визначають витрати на реалізацію плану кадрових заходів).

Процес планування персоналу складається з ряду принципів, які слід застосовувати в даному процесі. По-перше це залучення співробітників установи в роботу над планом ще на початку його утворення.

Інший принцип планування персоналу безперервність, зумовлений певним характером господарської діяльності установи та певною обставиною, при якій персонал знаходиться в постійному русі. В той же час процес планування розглядається як постійно повторюваний процес, а не як одиничний акт.

Такий принцип як гнучкість включає в себе постійне внесення корективів в раніше прийняті кадрові рішення відповідно до змін обставин. Для використання даного принципу слід враховувати можливість свободи маневру в певних межах під час створення плану.

Принцип узгодженості планів по персоналу вимагає дотримання єдності і взаємозв'язку діяльності окремих частин установи в формі координації та інтеграції. В даному випадку координація здійснюється між підрозділами одного рівня, тобто «по горизонталі», а інтеграція здійснюється між вищим рівнем і підпорядкованим, тобто «по вертикалі».

Такі принципи є універсальними, які можна використовувати на різних рівнях управління; однак, на кожному рівні можливе застосування специфічних принципів.

Як приклад, слід зазначити принцип вузького місця, що відіграє важливу роль при плануванні в підрозділі. Цей принцип означає, що працівник з найнижчою продуктивністю визначає загальну результативність. Однак, на рівні установи поданий принцип зазвичай не використовується, проте одним з найважливіших специфічних принципів є науковість планування. Незважаючи на те, що планування персоналу має багато спільного з іншими областями планування, в його процесі можуть виникати ряд специфічних проблем, зумовлених:

- труднощами процесу планування персоналу, які пов'язані зі складністю прогнозування трудової поведінки, можливим виникненням конфліктів і т. п. Можливість використання персоналу в майбутньому і майбутнє ставлення його до роботи прогножуються з високим ступенем невизначеності. Слід зазначити, що працівники не виявляють бажання бути «об'єктами» планування, вони можуть не погоджуватися з результатами планування і реагувати на це виникненням конфлікту;
- подвійністю системи економічних цілей у кадровій політиці. При плануванні персоналу додаються компоненти соціальної ефективності. Також дані при кадровому плануванні багато в чому носять якісний характер.

Ротуелл виділяє наступні труднощі, що зумовлюють певний розрив між теоретичними положеннями і їх практичною реалізацією [3]:

- вплив змін і труднощі прогнозування майбутнього;
- мінливі пріоритети стратегій;
- ігнорування теорії або планування деякими менеджерами, які частіше вважають за краще практичну адаптацію теоретичних моделей.

При цьому Тейлор зазначає [4]: «Може здатися, що роботодавці просто вважають за краще почекати, поки їх судження про навколишнє середовище проясниться настільки, щоб побачити повну картину, перш ніж проводити мобілізацію ресурсів при підготовці до приходу майбутнього.

В теорії прогнозування розроблені різні методи, які можуть бути застосовні і для прогнозування потреби в персоналі. Такі методи можуть бути утворені на судженнях (оцінки керуючих і методика Дельфи), або на використанні економіко–математичних методів. В кадровому плануванні слід виділити кількісні та якісні показники.

Якісні потреби, тобто потреби за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу, розраховуються на основі загальної організаційної структури, а також організаційних структур підрозділів. Якісне планування включає такі методи:

1) Метод експертної оцінки. Для такого методу залучається експерт, що аналізує проблеми планування і виробляє з'єднання наявних змінних планування і величин, що впливають на дані змінні. Відповідно до рекомендацій експерта, формуються цілі планування, експертами можуть бути або фахівці в галузі планування персоналу або керівники.

2) Метод групових оцінок. В цьому випадку створюються групи, для спільного розроблення планів заходів, що спрямовані на вирішення поставлених завдань. Прикладом такого методу може бути «мозковий штурм» [4].

3) Метод Дельфі являє собою сукупність експертних та групових методів. Спершу проводиться опитування багатьох незалежних експертів, а після цього проводиться аналіз результатів опитування під час групових дискусій де приймаються відповідні рішення [4].

4) Спрощений перегляд кадрових потреб установи забезпечує метод моделювання. Внаслідок зміни вхідних даних, кадрові розгалуження перевіряються для багатьох сценаріїв потреб у персоналі.

Потреба у кадрах за кількістю планується завдяки визначенню розрахункової чисельності кадрів та порівняння з фактичною забезпеченістю на певний період.

В свою чергу при кількісному плануванні використовуються такі методи [3]:

– Взаємна ув'язка ресурсів установи є основою балансового методу. Такий план виступає як двостороння бюджетна таблиця, одна частина якої відображає джерела ресурсів, а інша їх розподіл.

– Іншим методом кількісного планування є нормативний метод, де норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції, входять в основу плану на певний період.

– Статистичний метод встановлює залежність аналізованого показника від інших змінних (екстраполяція – найбільш простий і часто вживаний метод, який полягає в перенесенні сьогоденної ситуації у майбутнє).

Стохастичні методи розрахунку впливають з аналізу взаємодії між потребою в кадрах та іншими змінними величинами. Розрахунок включає дані за попередній період і вказує на те, що необхідність в майбутньому розвиватиметься аналогічним шляхом. Найчастіше використовують наступні стохастичні методи: кореляційний аналіз, розрахунок числових характеристик, регресійний аналіз.

Метод експертних оцінок застосовується з використанням досвіду фахівців і керівників. Такі методи поділяють на звичайну та розширену оцінку, де можлива як одноразова, так і багаторазова експертна оцінка. Звичайна оцінка потреби в персоналі буде оцінена керівником відповідної служби. Такий метод не потребує значних витрат, однак існує недолік в його суб'єктивності. В свою чергу розширені експертні оцінки проводяться групою компетентних працівників.

Наведені методи дозволяють визначити загальну потребу в персоналі. Більш важливою величиною для кадрового планування в органах публічної влади є фактична потреба в персоналі, розрахунок якої враховує необхідність покриття планового або позапланового вибуття персоналу і планове

надходження. Під плановим надходженням розглядається повернення співробітників після навчання, служби в армії, тривалої відпустки і т.д.

Отже, процес планування є неоднорідним, що складається з ряду складових частин, які також мають складну структуру. Довготривалий успіх будь-якої організації, в тому числі в органах публічної влади, безумовно, залежить від наявності потрібних працівників в потрібний час на відповідних посадах. Тому, організаційна ціль та стратегія по досягненню цілі має значення, якщо людина володіє необхідними талантами, навичками й умінням, а також займається вирішенням поставлених завдань.

Неякісне кадрове планування може бути наслідком серйозних проблем вже в найближчому часі. Тому, завдяки ефективному кадровому плануванню можна реалізувати вакантні позиції, а також вплинути на зменшення плинності кадрів, враховуючи можливості фахівців.

1.2. Основні технології та етапи кадрового планування в органах публічної влади

Кадрове планування має на меті укомплектувати організаційні структури необхідними кадрами з необхідними знаннями та навичками, що відповідають кваліфікаційним вимогам відповідних посад. Саме від результатів планування людських ресурсів залежить ефективність її роботи. Кадрове планування проводиться в інтересах здійснення ефективного державного управління, а також враховуючи інтереси працівників. Важливо спланувати розміщення персоналу таким чином, щоб врахувати потреби в часі, в потрібному місці, в потрібній кількості, необхідної кваліфікації для вирішення поставлених завдань.

Саме тому, технологія та етапи кадрового планування є важливою частиною планування в органах публічної влади. Розвиток організації тісно

пов'язаний з плануванням набору співробітників, що враховує потребу організації в залученні кадрів для вирішення нових перспективних завдань.

Технологія процесу планування включає в себе наступні етапи [20]:

- оцінювання наявного резерву, його кількості та структури;
- оцінити майбутні потреби, відстежити зміни в професійно–кваліфікаційній структурі кадрів, виявити необхідність в робочій силі вказуючи кількісні та якісні показники;

- розробити програму майбутніх потреб.

Слід зазначити наступні технології планування трудових ресурсів під час кадрового планування[25]:

- технологія використання наявних трудових ресурсів в установі (розміщення персоналу, створення системи управління та організаційної структури функціональної діяльності);

- технологія розвитку персоналу (має на меті навчати персонал, підвищувати кваліфікацію, обмінюватися досвідом і т. п.);

- технологія визначення потреби в кадрах (використовує аналіз, атестацію персоналу і визначає його професійну компетентність);

- технологія збереження персоналу (вплив на трудову мотивацію, створення соціальних гарантій і т.п.);

- технологія наймання робочої сили (використовує внутрішні або зовнішні джерела);

- технологія підбору кадрів (завдяки анкетуванню, тестуванню, проведення інтерв'ю, теорії ділових ігор та ін.);

- технологія, що визначає витрати на персонал (завдяки прямому математичному розрахунку)

- технологія скорочення і переміщення персоналу (коли звільняють у зв'язку з виходом на пенсію або через невідповідність займаній посаді і т. п.)

Однак, слід визначити основні етапи кадрового планування в органах публічної влади. Процес кадрового планування складається з чотирьох основних етапів [27]:

- визначає вплив організаційних цілей на підрозділи установи;
- визначає майбутні потреби, такі як: кваліфікації, спеціальності та кількості;
- визначає додаткову потребу в персоналі під час обліку актуальних кадрів установи;
- розробляє конкретний план дій для ліквідації кадрових потреб.

1 етап. Кадрове планування базується на стратегічних планах організації. На підставі стратегічних планів організації розглядається план людських ресурсів.

2 етап. Постановка кадрової проблеми: необхідну кількість робочої сили (за посадами і спеціальностями) та її якість (рівень знань, досвіду, навичок) для заданої виробничої програми і організаційної структури фірми. Для цього використовуються різні методи, в тому числі «фотографія» робочого місця, анкетування та співбесіди з працівниками.

3 етап. Оцінка кадрових ресурсів фірми в трьох напрямках:

- оцінка стану наявних ресурсів (кількість, якість, результативність праці, плинність, заслуги, компетентність, завантаженість і т.д.);
- оцінка зовнішніх джерел (працівників інших установ, випускників учбових закладів, учні);
- оцінка можливостей зазначеного джерела (використання якісних резервів розвитку ресурсів).
- оцінка належних вимог та ресурсів, виправляючи кількісну та якісну потребу в кадрах.

4 етап. Розробка планів дії для досягнення бажаних результатів, так, щоб реалізувати необхідні корективи. Є чотири шляхи, як скоротити загальне число службовців:

- скорочення виробництва;
- закінчення терміну роботи;
- спонукати до передчасного виходу у відставку;
- спонукати до добровільного звільнення з посади.

Отже, формування трудових ресурсів складна і відповідальна функція, особливо в органах публічної влади. Застосування основних технологій та етапів кадрового планування, є необхідним для успішного формування якісного колективу.

Кадрове планування повинно вирішувати кадрові проблеми в комплексі, всебічно, включаючи соціальні, управлінські, правові, соціально–психологічні, моральні та інші аспекти. Головним змістом повинні стати заходи, що впливають на розвиток кадрового потенціалу, оволодіти сучасними формами і методами підбору, застосування і оцінювання кадрів, заходи по мотивації праці, формування резерву та організації професійного навчання кадрів і т.д.

На даний момент важливою задачею є пошук та підбор вдумливих, професійно підготовлених, що володіють твердими навичками кадрів. Тому, державна кадрова політика повинна будуватися, на основі постійного аналізу роботи з кадрами та реальних перспектив розвитку цього процесу, спиратися на необхідне організаційне і фінансове забезпечення. У цьому велику роль покликані зіграти методи і технології кадрового планування в органах публічної влади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Концепція кадрової політики в органах публічної влади

Кадрову політику органів публічної влади можна розуміти, як загальний напрямок і послідовну діяльність органу державної влади за визначенням вимог до державних службовців, підготовку, їх підбір і раціональне використання, з урахуванням стану і перспективи розвитку державного апарату, а також якісних і кількісних прогнозів потреби в кадрах. Сутність кадрової політики в системі органів публічної влади полягає в залученні, закріпленні та раціональному використанні на державній службі висококваліфікованих кадрів, у створенні умов для реалізації службовцями потенціалу з метою ефективного виконання посадових обов'язків і забезпечення на цій основі більш якісного функціонування органів державної влади.

Концептуальні складові кадрової політики – це певна система вихідних позицій і передових ідей, які розкривають на науковій основі підходи держави до вирішення кадрових проблем, завдання та пріоритетні напрямки розвитку, формування і раціонального використання кадрового складу і кадрового потенціалу держави.

Концепція кадрової політики – це науково–теоретичний фундамент, визначення кадрових принципів і стратегії держави в сфері політики управління кадрами. Одночасно з цим це цільова програмна позиція держави у функціонуванні політики управління кадрами, а також наукова основа роботи зі службовцями органів публічної влади [31]. Не маючи певну концепцію, враховуючи тільки поточні питання з кадрами, можна втратити стратегічну мету і напрямок державної політики управління кадрами, яка може втратити

наукову основу, і стане непрогнозованою, а сама кадрова діяльність закритою і корупційною.

Державна кадрова політика являє собою організаційний, правовий та інші заходи, що уповноважені державою суб'єкти щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, які реалізують виконання функцій держави.

Державна кадрова політики здійснюється уповноваженими державними органами, які визначають мету, завдання, виробляють принципи здійснення державної кадрової політики, визначають місце і роль кадрів у суспільстві, нормативно–правові засади та критерії оцінки їх діяльності, створюють систему механізмів розвитку кадрового потенціалу, удосконалення його професіоналізму, морально–етичних якостей.

Відповідно до Закону України «Про Концепцію державної кадрової політики України» державну кадрову політику складає сукупність наступних заходів [38]:

- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- відбір кадрів для заміщення посади;
- підвищує престижність посад, що пов'язані зі здійсненням функцій держави;
- інформаційні забезпечення прийняття кадрових рішень;
- оцінка ефективності роботи кадрів;
- забезпечення відповідальності та запобігання корупції.

Концепція кадрової політики в органах публічної влади має враховувати вплив на поведінку кадрів включаючи шість активних факторів [40]:

– техніко-технологічний фактор виробництва, що безпосередньо впливає на зміну структури і форм зайнятості; аналіз організації праці, що включає підвищення ролі інтегрованих трудових функцій та організуючих групових форм трудової діяльності;

– адміністративно-управлінський фактор, до якого відносять ієрархічну структуру організації, де відносини влади і підпорядкування є основним засобом впливу на людей, що надають можливість адміністративно-посадового впливу на підлеглих використовуючи наказ, примус або контроль за розподілом винагород і санкцій, включаючи відносно матеріальні блага (зарплати, премії, пільги, штрафи і т. п.);

– соціально-економічний фактор, що складається з утворення нових, економічно-ефективних форм конструктивного співробітництва кадрів, профспілок та адміністрацій установи, посилює взаємодію кадрових служб із державними органами, акумулює сучасний міжнародний досвід управління кадрами;

– особистісний фактор створює систему безперервного навчання кадрів, орієнтує систему стимулювання на підприємництво, новаторство, підтримку економічного розвитку кадрів, залучення їх до розробки і реалізації управлінських рішень;

– соціально-культурний фактор, де кінцева роль належить виробленій суспільством чи установою сукупністю соціальних цінностей, норм, установок, стандартів поведінки, регламентуючи дії особистостей й соціальних груп, спонукаючи їх вести себе певним чином без наявного примусу з боку керівництва;

– фактор, який відповідає за динаміку робочої сили, товару та послуг, що складає мережу змін у відносинах, які засновані на купівлі-продажу, працездатності, виробництві продукції та послуг, відносинах власності, паритетності чи узгоджені інтересів продавців й покупців, роботодавця та найманого робітника.

Такі фактори, які слід враховувати при розробці концепції управління персоналом, зображені на додатку А [40].

Зміст і сутність політики управління кадрами органів державної влади в системі державного управління полягає в розробці і реалізації принципів,

спрямованих на здійснення заходів, які полягають в залученні, використанні та закріпленні професійного потенціалу кваліфікованих службовців на благо розвитку держави [4].

Тільки маючи чіткі орієнтири в області політики управління кадрами органів публічної влади, можна ефективно вирішити весь комплекс вище наведених завдань управління. Організаційний механізм роботи зі службовцями органів публічної влади передбачає набір певних інструментів і методів, завдяки яким виявляється керуючий вплив на персонал і досягаються поставлені цілі.

На сучасному етапі склалася цілісна нормативно–правова система, яка регулює важливий етап роботи зі службовцями, як відбір громадян, які претендують на здобуття посади в органах публічної влади. Але, ці норми повинні застосовуватися тільки в сукупності, так як критерії відбору в цих нормативних базах взаємо доповнюють, а в деяких випадках дублюють один одного. Аналіз правової бази, яка регулює професійний відбір на заміщення вакантної посади державної цивільної служби, виявив деякі упущення, а саме: в віковий ценз немає верхньої межі, досягнувши який, громадянин вже не може претендувати на посаду в органах державної влади, відсутній видове різноманіття конкурсів в залежно від пріоритету органів державної влади, відсутня деталізація кваліфікаційних вимог до рівня освіти претендентів на посади [34]. В цілому, слід зазначити, що поступово ситуація, що склалася виправляється з введенням нових законодавчих актів, які більш чітко регулюють і поступово роблять акцент саме на якість відбору при прийомі на роботу в органи державної влади.

Тобто, можна зробити наступний висновок: принцип кваліфікованого службовця все більш зміцнюється. Зміст даного принципу полягає в тому, що при прийомі на роботу в орган публічної влади необхідно уточнити нормативні вимоги, які ставляться до рівня освіти, різних обмежень при вступі на службу,

станом здоров'я, а також згоду на певні умови служби, відзначимо, що йде тенденція до залучення саме досвідчених фахівців.

2.2. Механізми підбору кадрів в системі державного управління та місцевого самоврядування

Формування нової моделі державного управління та місцевого самоврядування неможливе без значного оновлення керівників, а також без заповнення органів державної влади та місцевого самоврядування кадрами, що здатні забезпечити вдале проведення соціально–економічних і політичних реформ.

Громадяни зацікавлені в тому, щоб державу службу представляли професійні та підготовлені люди. А домогтися такого ефекту можна тільки завдяки застосуванню ефективної технології формування кадрового складу органу публічної влади і управління. Однак дуже часто підбір кадрів залишається однією з найпроблемніших напрямів діяльності органів публічної влади.

Наймання персоналу – це певні дії, що здійснюються установою з метою залучення та відбору кандидата, який володіє необхідними якостями, для досягнення відповідних цілей установи [40].

Процес наймання персоналу, що містить декілька етапів зображений на додатку Б.

Пошук кандидата на вакантну посаду здійснюється через потребу установи в кадрах. Це передбачає різноманітні типи звернень до внутрішніх та зовнішніх джерел потреб в кадрах, що оснований на сформульованих вимогах до кандидатів на вакантні посади.

В основу рекомендацій щодо визначення штатної чисельності органів державного управління та місцевого самоврядування покладено принцип багатокритерійного вимірювання. В системі державного управління та

місцевого самоврядування реалізують свою діяльність різноманітні за своїм профілем органи та структурні підрозділи (економічний, соціальний, житлово-комунальний та ін.). Це означає, що до кожного з цих структур критерії, які визначають штатну кількість будуть різні [33].

Наприклад, кількість одиниць адміністративних та муніципальних утворень доречно, на думку фахівців державного управління та місцевого самоврядування, прив'язати до чисельності населення, що проживає в межах муніципальної території. Однак, якщо в межах однієї території присутні одночасно і міська, і сільська інфраструктури, завдання децю ускладнюється, тому механізми розрахунку будуть складнішими. Необхідно додати до методики додаткові поправочні коефіцієнти.

Взагалі формування складу кадрового резерву в структурі органів публічної влади здійснюється в два послідовних етапи [37]:

1 етап – пошук, попередній набір, вивчення і оцінювання потенційно-можливої кандидатури. В даному випадку таким діями займаються фахівці відділу відбору та підготовки кадрів головного управління державної служби, а також організаційної та кадрової роботи в яких беруть участь керівники відповідних структур. На першому етапі працюють з джерелами формування кадрового резерву, а саме з базами даних кадрових служб органів публічної влади та обласних органів виконавчої влади про:

- вдало працюючих державних службовців;
- успішно працюючих керівників, підприємців і фахівців підприємств і організацій області, за галузевою та професійною ознаками;
- студентів старших курсів вищих навчальних закладів;

2 етап являє собою комплексне, всебічне оцінювання загальної інформації про кваліфікаційні рівні, професійні, ділові, моральні та особистісні якості працівника, а також оцінювання конкретних результатів трудової діяльності. На другому етапі для підбору кандидатів до кадрового резерву

фахівці органів державної влади та місцевого самоврядування використовують широкий спектр методів, зокрема:

- Методи експертних оцінок.

В цьому випадку високопрофесійні фахівці, які добре знають кандидата, оцінюють його по заздалегідь визначеним критеріям, а саме: відповідні знання та досвід роботи, загальноосвітні якості, комунікабельність, якості а здібності в управлінській діяльності, порядність в міжособистісних відносинах, законслухняність, схильність до командної роботи, прогресивне міркування, бути відповідальним за певні дії, прояв ініціативи, цілеспрямованість, бути уважним, бути зібраним, акуратним в роботі та стресостійким, а також інші якості, які мають значення для конкретної посади.

- Дослідження продуктів діяльності кандидата.

Включає наукову роботу, звіт, проект, довідку, доповідь, виступ претендента. При детальному, уважному дослідженні можливо отримати більше інформації про професійну та про особистісну сторони кандидата.

- Метод психологічного тестування.

Цей метод допомагає визначити сильні та слабкі сторони претендента, а також його стресостійкість, що є досить значущою характеристикою для даної конкретної посади.

- Метод співбесіди.

Цей метод подібний до методу експертних оцінок. Однак, основною відмінністю є те, що співбесіду проводить фахівець, який не знає кандидата. При проведенні співбесіди доцільно:

- послідовно проводити співбесіду кільком фахівцям з одним кандидатом;
- наявність якостей кандидата, які необхідно дослідити;
- проведення порівняльного аналізу за результатами співбесіди певного кандидата різними фахівцями.

На основі підсумків оцінювання претендентів для зарахування до кадрового резерву робляться висновки про можливі здібності кандидата, що можуть забезпечити заміщення відповідної державної посади [37].

Варто зазначити, що конкурсний відбір персоналу є найефективнішим методом пошуку кандидатів на державну службу. Конкурс являє собою відбір з числа претендентів для залучення на посади в структури державної служби найбільш компетентних. Під час проведення конкурсу оцінюється та діагностується професійні, ділові, особисті якості кандидатів за допомогою спеціальних методик. Внаслідок порівняння підсумкових оцінок з відповідними вимогами до посади визначають компетентність кандидата для відповідної посади.

На практиці, конкурсне заміщення вакантних посад державної служби, є найефективнішим способом формування кадрового складу органів управління. Результати конкурсу передбачають формування корпусу державних службовців, що дотримуються принципу рівності доступу до державної служби, прозорості в реалізації громадянами права на державну службу, а також відбір на державну службу основу яких складають професійні компетентності та особистісні якості, зокрема, лідерство, стресостійкість. Таким чином, це запобігає від корупційних ризиків під час формування професійного корпусу державної служби і є принциповим відображенням демократизації публічної служби.

Проте, конкурс як система відбору кандидатів в апарат і органи публічної влади, не є досить поширеною. Основним та найпоширенішим методом для призначення на посаду є одноосібне рішення керівника органу управління.

В цілому можна зробити висновок про те, що підібрати необхідні кадри є лише частиною формування кадрової політики в органах публічної влади. Згодом кожна управлінська структура, а також її кадровий склад, перестає бути ефективним. Тому установі необхідно робити постійні заходи по підтримці її в

актуальному стані. Значну роль відіграє діяльність щодо розстановки кадрів організації.

Таким чином, формуючи резерв кадрів та організуючи роботу з ним, є наслідком того, що можливо широко і компетентно підібрати, підготувати, висунути, виховувати працівників державної служби, керівників державних підприємств, установ та організацій. Така робота цілісно пов'язана з оцінюванням роботи керівників та персоналу управління, а також надає змогу планувати їх подальше майбутнє на обраній посаді.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Підвищення ефективності планування персоналу в органах публічної влади

За останні роки в Україні була здійснена досить значна робота, щодо становлення і розвитку нової системи державного управління і органів публічної влади. Однак, проблема підвищення ефективності планування в органах публічної влади актуальна й сьогодні, оскільки воно знаходиться в скрутному становищі, вихід з якого можливий тільки завдяки стрімкому підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади і органів місцевого самоврядування, кадрових працівників державної служби.

Основним недоліком ефективності кадрової політики в органах публічного управління на нашу думку є робота з резервом кадрів. Робота з резервістами в кадрових службах повинна здійснюватися за планом кадрової служби державного органу, в якому передбачаються конкретні форми підготовки, заходи по придбанню теоретичних, правових, управлінських, економічних та інших знань і навичок, необхідних для майбутньої роботи. Тут особливо важливий системний підхід. Теоретичне навчання кадрового резерву повинно здійснюватися насамперед в межах державного замовлення для професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також методом самоосвіти за індивідуальними планами.

У систему практичної підготовки кадрового резерву входять [42]:

– стажування на посаді, в резерв на яку зарахований державний службовець або громадянин;

- тимчасове заміщення відсутніх керівників на період їх відряджень, хвороби або відпусток;
- виїзди в інші організації з метою вивчення досвіду роботи;
- участь у викладацькій роботі;
- участь у перевітках діяльності інших підрозділів;
- участь у підготовці та проведенні науково – практичних конференцій, методологічних семінарів;
- постійна самостійна робота кандидатів над підвищенням своїх професійних навичок.

Однак, слід зазначити ряд причин, які впливають на недостатню компетентність та неефективність дій сучасних державних службовців. Основними причинами є: недосконалість нормативно–законодавчої бази і недостатня кількість знань і умінь для роботи в сучасному середовищі. Таким чином, це призводить до утворення іншого ряду причин, а саме неясного уявлення працівниками органів державного і публічного управління кола своїх повноважень та нестача компетентних та підготовлених працівників.

Таким чином, більшість аналітиків вважають, що причиною недоліків в підборі непрофесійних кадрів є небажання використовувати дієві методи та підбір кадрів, спираючись на ділові і моральні критерії [42].

У зв'язку з цим розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення напрямів кадрової політики, а саме підвищення ефективності планування персоналу в органах публічної влади.

Система професійного відбору повинна включати комплекс спеціальних діагностичних методик. Необхідно ввести в обов'язковому порядку індивідуальні плани розвитку цивільних службовців, які дозволять визначити свої перспективи при проходженні служби в органах публічної влади.

Необхідно формування системи цілеспрямованої роботи з молодими фахівцями. Також проводити подальший розвиток інституту «допомоги новим співробітникам» в освоєнні ними своїх функцій або так званого інституту

професійної адаптації державних службовців. Однак на практиці наставництво носить формальний характер і рідко застосовується. Для збільшення ефективності даного інституту необхідно розвиток традицій наставництва в органах публічної влади [25].

Підвищенню ефективності кадрової роботи в органах публічної влади сприятиме розвиток традицій наставництва. Система наставництва в традиційному розумінні є малозатратним ресурсом підготовки кадрів, що особливо актуально в умовах обмеженості бюджетних коштів, які виділяються на реалізацію кадрової політики. Вивчення міжнародного досвіду щодо застосування механізму наставництва показує, що наставництво довело свою ефективність протягом тривалого терміну свого існування в якості методів навчання кадрів.

Наставництво є кадровою технологією, що забезпечує передачу за допомогою планомірної роботи знань, навичок і установок від більш досвідченого співробітника – менш досвідченому. Цілями наставництва є надання допомоги державним цивільним службовцям в їх професійному становленні, придбанні професійних знань і навичок виконання службових обов'язків, адаптація в колективі, а також виховання дисциплінованості. Розглянемо більш детально «проект програми з розвитку наставництва» в органах публічної влади:

1. Сформувати базу даних наставників органів публічної влади. Розрахунок необхідного числа наставників необхідно обчислювати виходячи з наукових рекомендацій, що за одним наставником повинно бути закріплено не більше 3 осіб. У цьому випадку він зможе приділяти достатню кількість часу своїм підлеглим при цьому його власна ефективність не постраждає.

2. Розробка пам'ятки для наставників. Основною причиною небажання співробітників брати на себе зобов'язання щодо здійснення наставницької діяльності є не розуміння змісту даного виду роботи. «У чому полягатимуть мої обов'язки як наставника? Що мені робити з підлеглим і як його навчати?»

відповіді на ці питання необхідно прописати в спеціальних інструктивних документах – пам'ятках. У пам'ятці для наставника необхідно:

- визначити обов'язки наставника;
- дати рекомендації як організувати наставництво;
- сформулювати поради як поєднувати функції по основній роботі з функціями наставника;
- дати рекомендації як передавати свої знання і навички підлеглому співробітнику використовуючи різні підходи і методи організації наставницької діяльності;
- вказати за що наставник буде нести відповідальність і за якими показниками оцінюватиметься його робота.

3. Організація і проведення регулярного внутрішнього навчання наставників. Ефективною формою внутрішнього навчання наставників можуть стати регулярні заходи з обміну досвідом проведені в органах публічної влади. Зустрічі наставників можуть проводитися кілька разів на місяць. Під час навчання можна буде розглянути конкретні ситуації з професійної діяльності наставників за обраний період, провести активне обговорення і аналіз критичних ситуацій, проблем. Спільно виробити алгоритми вирішення складних ситуацій, внести рекомендації спрямовані на підвищення ефективності організації кадрової роботи.

4. Організація системи не матеріальної мотивації наставників. Нематеріальна мотивація наставництва може здійснюватися в наступній формі:

- проведення конкурсу (наприклад, «Кращий наставник»);
- внесення пропозицій про призначення на вищу посаду.

Наставництво є тривалим поетапним процесом, орієнтованим на професійний розвиток і становлення молодих фахівців. Таким чином в умовах обмеженості бюджетних коштів можна рекомендувати до впровадження малозатратні методи які відрізняються простою організацією і малими витратами. Проте вибір форми фінансування залежить від виділених

бюджетних ресурсів на реалізацію кадрової політики, а також визначається рівнем професійної кваліфікації державних цивільних службовців і завданнями, що стоять перед органами публічної влади.

Пропонується створити дієвий інноваційний механізм реалізації кадрової політики який співвідноситься з наступними принципами:

- відбір на державну службу в першу чергу громадян здатних працювати на рівні нової управлінської парадигми;
- просування державних службовців тільки на основі конкурсу і складних іспитів;
- щорічна атестація всіх чиновників незалежними атестаційними комісіями на основі чітко визначених критеріїв;
- персональна відповідальність державних чиновників за результати своєї діяльності;
- гласність роботи апарату державної служби;
- баланс інтересів державних службовців та потреб суспільства;
- проведення моніторингу якості і контролю за результатами додаткової професійної освіти кадрів.

Такі рекомендації спрямовані на підвищення ефективності кадрової роботи в органах публічної влади. Їх реалізація сприятиме вдосконаленню кадрової роботи не тільки в органах публічної влади, а й роботи всіх органів державної влади та органів місцевого самоуправління.

3.2. Основні напрямки вдосконалення кадрового планування в системі публічного управління

Для вирішення певних проблем, пов'язаних з кадровим плануванням в системі публічного управління, необхідно проводити вдосконалення системи управління плануванням персоналу, яке полягає в регулярному проведенні досліджень задоволеності внутрішніх споживачів роботою відділу кадрів. Для

цього необхідно проводити анкетне опитування керівників підрозділів управління з метою виявлення найбільш актуальних проблем в галузі планування кадрів підрозділів і прийняття своєчасних заходів щодо їх усунення [43]. Зміст анкет може змінюватися в залежності від характеру поставлених завдань.

Проаналізувавши основні проблеми кадрової політики, можемо зазначити найбільш гострі в додатку В[11].

Аналізуючи наведені дані, найпоширенішою проблемою кадрової політики є недосконалість системи розвитку персоналу. Ефективна робота персоналу в установі досягається за рахунок унікальних індивідуальних якостей людей - їх знань, умінь, досвіду, особливостей, які проявляються в поведінці і ставленні до справи, в захопленості та ініціативі.

Проблема матеріального і морального стимулювання персоналу також є досить поширеною. Як показує практика, така форма стимулювання, як матеріальне, є найпоширенішою. Слід враховувати ситуацію, де здійснюється матеріальне стимулювання і не допускати перебільшення можливостей такої форми, оскільки людині притаманна дуже складна і неоднозначна система потреб, інтересів, пріоритетів і цілей. Стимулюючи працю створюються умови, за яких активна трудова діяльність, утворює відповідні результати, а така форма стимулу в свою чергу формує у нього мотиви праці.

Створення кадрового резерву необхідно для більш якісного забезпечення організації підготовленими співробітниками, що готові, в разі необхідності, бути залученим до роботи не тільки в своїй сфері діяльності, але і в інших - по суміжних напрямках. Наявність в кадровому резерві підготовлених фахівців дозволяє установі помітно знизити витрати для підбору та адаптації нових співробітників, а також створити інвестиційну систему для розвитку персоналу, що підвищує нематеріальну мотивацію працівників і сприяє їх закріпленню в організації, а також знижує ризики, коли захворіють ключові співробітники або виникнуть інші непередбачувані обставини.

Для вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням потреби в персоналі необхідно проводити регулярний аналіз розподілу співробітників, проводити планування потреби в персоналі на основі заявок керівників структурних підрозділів кадрового управління.

Для досягнення якісного планування складу співробітників необхідно проводити планування вивільнення персоналу (майбутніх звільнень), визначити мотиваційну структуру плинності кадрів, проводити оцінку структури персоналу в динаміці. Також необхідно розробити систему заходів, спрямованих на омолодження кадрового складу.

Запропоновані заходи мають на меті вдосконалити кадрове планування, в тому числі [11]:

- чітко регламентувати процеси системи кадрового планування;
- організувати завчасне планування співробітників;
- забезпечення умов для загальної адаптації персоналу до умов роботи в установі, конкретної посади;
- реалізувати і розвинути потенціал працівників;
- підвищити конкурентоспроможність персоналу;
- забезпечити узгодженість цілей працівників і керівництва;
- розробити процедури кадрового планування, узгоджені з іншими його видами;
- пов'язати кадрове планування з плануванням організації в цілому;
- організувати ефективну взаємодію між плановою групою кадрової служби і плановим відділом управління;
- втілити в життя рішення, що сприяють успішному виконанню завдань установи;
- сприяти виявленню основних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом будь-якої організації, то метою кадрового менеджменту, є забезпечення необхідних умов

для її формування і розвитку. Отже, необхідною умовою взаємодії органів публічної влади і працівників є стабілізація складу найманих службовців. При цьому, необхідно враховувати, що постійні зміни науково–технічного прогресу призводять до зменшення актуальності знань працівників, тому керуючий персонал в свою чергу має два шляхи для вирішення даної проблеми, а саме [43]:

- звільнення існуючого персоналу, що не є конкурентноспроможним в реаліях сучасного світу, і відбір нового персоналу, що задовільнить основні професійно–кваліфікаційні вимогами ринку;

- постійне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

На додатку Д вказана модель стратегії кадрової політики, що дозволить вдосконалити кадрове планування в органах публічної влади.

Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу пропонуємо комплекс рекомендацій, а саме:

- наявність мети та завдання для стратегії розвитку персоналу, які є необхідними для формування та підтримки кількісного та якісного складу персоналу установи, який в свою чергу повинен відповідати вимогам виробництва, вміє вирішувати проблеми та є конкурентноспроможним;

- стратегічні підходи до кадрового складу, що являють собою перехід до утворення двоярусної структури персоналу, яка складається із кадрового ядра та периферійних працівників;

- організація праці та ефективне використання персоналу, що є наслідком утворення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, відповідність працівників посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей щодо організації праці;

- розвиток системи стимулювання персоналу, що включає в себе матеріальні та нематеріальні стимули до праці, а також розвиток важливих стратегічних напрямів роботи з мотивації персоналу;

- стратегічний підхід до організації руху кадрів, що являє собою ефективне розміщення, використання та утримання робітників, забезпечити їх професійне зростання, поєднавши оперативне та стратегічне управління;
- розвиток соціально–трудова відносин між роботодавцями та найманими працівниками;
- соціальний розвиток та соціальний захист житла, медичного обслуговування, пенсійного страхування, соціально–побутових послуг, професійної підготовки та забезпечити необхідними умовами для підвищення якості життя і посилити мотивацію працівників.

Вказані рекомендації є основою для утворення ефективної стратегії формування кадрового планування в органах публічної влади в сучасному світі. Властивості кадрової політики – зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів. Кадрова політика являє собою складову частину всієї управлінської діяльності і політики виробництва установи. Метою є створення згуртованої, відповідальної, високорозвиненої і високопродуктивної робочої сили.

На даний момент кадрове планування в системі публічного управління здійснюється недостатньо ефективно. Разом з тим більшість аналітиків вважають, що підвищення ефективності кадрового планування можливо за рахунок поліпшення процесу управління в цілому.

Кадрове планування в органах публічної влади вимагає постійного коректування, оскільки цілі можуть бути нестабільні. Крім того, саме по собі кадрове планування є комплексною задачею, що містить значну кількість незалежних змінних, такі як: інноваційні винаходи, соціальні зміни, споживчий попит, вплив держави на бізнес, іноземна конкуренція, а також локальна конкуренція, а саме на національному ринку. Тому, запропоновані рекомендації, на наш погляд, будуть сприяти вирішенню багатьох проблем кадрового планування в системі публічного управління і вдосконалення системи кадрового планування в органах публічної влади в цілому.

ВИСНОВКИ

Нами було визначено основні технології та етапи кадрового планування в органах публічної влади. Кадрове планування – це перспективна, систематична, що враховує витрати концепція майбутніх заходів в області кадрів. Кадрове планування будь якої організації, у тому числі й в органах публічної влади вимагає постійного коректування, оскільки цілі нестабільні, а середовище її діяльності невизначені. Довготривалий успіх будь-якої організації, в тому числі в органах публічної влади, безумовно, залежить від наявності потрібних працівників в потрібний час на відповідних посадах. Тому, організаційна ціль та стратегія по досягненню цілі має значення, якщо людина володіє необхідними талантами, навичками й умінням, а також займається вирішенням поставлених завдань.

Ми обґрунтувати концепцію кадрової політики в органах публічної влади. Аналіз показав, що оскільки принцип кваліфікованого службовця все більш зміцнюється, необхідна концепція кадрової політики, яка визначає кадрові принципи і стратегії держави в сфері політики управління кадрами. Одночасно з цим це цільова програмна позиція держави у функціонуванні політики управління кадрами, а також наукова основа роботи зі службовцями органів публічної влади. Не маючи певну концепцію, враховуючи тільки поточні питання з кадрами, можна втратити стратегічну мету і напрямок державної політики управління кадрами, яка може втратити наукову основу, і стане непрогнозованою, а сама кадрова діяльність закритою і корупційною.

Проаналізувавши механізми підбору кадрів в системі державного управління та місцевого самоврядування, було доведено, що кадрове планування повинно вирішувати кадрові проблеми в комплексі, всебічно, включаючи соціальні, управлінські, правові, соціально-психологічні, моральні та інші аспекти. Головним змістом повинні стати заходи, що впливають на

розвиток кадрового потенціалу, оволодіти сучасними формами і методами підбору, застосування і оцінювання кадрів, заходи по мотивації праці, формування резерву та організації професійного навчання кадрів і т.д.

Доведено, що кадрове планування повинно вирішувати кадрові проблеми в комплексі, всебічно, включаючи соціальні, управлінські, правові, соціально–психологічні, моральні та інші аспекти. Однак, підбір кадрів залишається одним з найбільш проблемних напрямків діяльності. Існує детальний механізм підбору кадрів для роботи в органах публічної влади. Елементами цього механізму є підбір кандидатів на відповідні посади, набір персоналу і ряд додаткових процедур прийому. На даний момент важливою задачею є пошук та підбор вдумливих, професійно підготовлених, що володіють твердими навичками кадрів. Тому, державна кадрова політика повинна будуватися, на основі постійного аналізу роботи з кадрами та актуальних питань, щодо розвитку даного процесу, спиратися на необхідне організаційне і фінансове забезпечення. У цьому велику роль покликані зіграти методи і технології кадрового планування в органах публічної влади.

Нами було запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності планування персоналу в органах публічної влади. Ми запропонували створити дієвий інноваційний механізм реалізації кадрової політики який співвідноситься з наступними принципами:

- відбір на державну службу в першу чергу громадян здатних працювати на рівні нової управлінської парадигми;
- просування державних службовців тільки на основі конкурсу і складних іспитів;
- щорічна атестація всіх чиновників незалежними атестаційними комісіями на основі чітко визначених критеріїв;
- персональна відповідальність державних чиновників за результати своєї діяльності;
- гласність роботи апарату державної служби;

- баланс інтересів державних службовців та потреб суспільства;
- проведення моніторингу якості і контролю за результатами додаткової професійної освіти кадрів.

Такі рекомендації спрямовані на підвищення ефективності кадрової роботи в органах публічної влади. Їх реалізація сприятиме вдосконаленню кадрової роботи не тільки в органах публічної влади, а й діяльності всіх органів державної влади та органів місцевого самоуправління.

Розглянувши основні напрямки вдосконалення кадрового планування в системі публічного управління, ми можемо зробити висновки, що кадрове планування в органах публічної влади вимагає постійного коректування, оскільки цілі можуть бути нестабільні. Крім того, саме по собі кадрове планування є комплексною задачею, що містить значну кількість незалежних змінних, такі як: інноваційні винаходи, соціальні зміни, споживчий попит, вплив держави на бізнес, іноземна конкуренція, а також локальна конкуренція, а саме на національному ринку. Тому, запропоновані рекомендації, на наш погляд, будуть сприяти вирішенню багатьох проблем кадрового планування в системі публічного управління і вдосконалення системи кадрового планування в органах публічної влади в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абуладзе Д.Г., Випряжкіна І.Б., Маслова В.М. Документаційне забезпечення управління персоналом: навч. посіб. Москва: ВД Юрайт, 2016. 299 с.
2. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління: навч. посіб. Москва: ВД Омега-Л, 2010. 525 с.
3. Базалійська Н. П. Удосконалення системи кадрового планування на промисловому підприємстві: наук.-практ. журн. / ГО «Східноукр. ін-т економіки та упр.». Запоріжжя, 2015. С. 10-14.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2006. 512с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2006. 153с.
6. Бербенець О.В. Кадрове планування: сутність, цілі та переваги. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2018. Вип. 13. С. 173-175
7. Блінов А. Управління персоналом: підручник для вузів 2014. 67 с.
8. Болотіна Н.Б. Трудове право України: підруч. для вузів Київ: ВД Вікар, 2006. 725 с.
9. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-економічні відносини: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 440 с.
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
11. Гуменник В.І. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 503 с.
12. Данюк В.М., Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

13. Дубенко С. Ефективна кадрова політика: навч. посіб. Москва: УАДУ, 2010. 555 с.
14. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: ВД Знання, 2008. 407 с.
15. Жовнірчик Я.Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності: довідник. Київ, 2013. 59 с.
16. Калина А.В. Економіка праці: навч. посіб Київ: ВД МАУП, 2004. 272 с.
17. Кибанов А. Я. Основи управління персоналом: навч. посіб Київ: ИНФРА-М, 2007. 447 с.
18. Кибанов А. Я. Управління персоналом організації: навч. посіб Київ: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
19. Ковбасюк Ю.В., Ващенко К.О. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп.: 03.06.2016 / Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
20. Колесніков Б.П. Проблеми підготовки управлінських кадрів на регіональному рівні: Матеріали регіон. наук.-практ. конф.: Донецьк, 2004. 323 с.
21. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб Київ: Кондор, 2006. 308 с.
22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. пос. Київ: Кондор, 2005. 208 с.
23. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: ТОВ УВПК, 2001. 512 с.
24. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Луцьк : Новий Світ 2000, 2007. 248 с.
25. Майсюра О.М. Зайнятість населення і вирішення кадрової проблеми в Україні: навч. пос. Київ: 2010. 173 с.

26. Малиновский В. Я. Державне управління: навч. пос. Москва: Башня, 2015. 560 с.
27. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: навч. пос. Київ: Атика, 2013. 160 с.
28. Машков В.Н. Психологія управління: навч.пос. СПб.: ВД Михайлова В.А., 2002. 254 с.
29. Оболевський А.О. Державне управління, державна служба і місце самоврядування: навч. пос. Москва: 2013. 570 с.
30. Одегов Ю.Г., Лабаджян М. Г. Кадрова політика і кадрове планування: підручник для вузів. 2014. 444 с.
31. Олуйко В.М Кадри в регіоні: становлення і розвиток: навч. пос. Москва: Монографія, 2011. 404 с.
32. Олуйко В.М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України: навч. пос. Київ: УАДУ, 2001.
33. Осовська Г. Основи менеджменту: навч. посіб Київ: Кондор, 2013. 494 с.
34. Петришина О.В. Особливості сучасного управління людськими ресурсами: навч.-метод посіб. Київ: КНЕУ, 2009 123 с.
35. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод посіб. Київ: КНЕУ, 2007. 320 с.
36. Попова І.А. Систематизація чинників, що впливають на рівень продуктивності праці й заробітної плати: навч. пос. Київ: Кондор, 2010. 121 с.
37. Про державну службу: Закон України від 15 грудня 2015 року № 889-VIII URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
38. Про Концепцію державної кадрової політики України: Законопроект України від 2003 року URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=15238&pf35401=36316>
39. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III URL: [http:// zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)

40. С. М. Серьогін, Є. І. Бородін *Управління персоналом в органах публічної влади: навч. пос.* Дніпро: ГРАНІ, 2019. 10 с.
41. *Управління трудовим потенціалом: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
42. Фільштейн Л.М. *Організація менеджменту інноваційної діяльності: навч. посіб.* Київ: РВЛ КНТУ, 2009. 148 с.
43. Хромов М.І. *Сутність і особливості людського капіталу в системі соціально-економічних категорій: навч. посіб.* Москва: Економіка та право, 2009. 146 с.
44. Цимбалюк С.О., *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2004. 236 с.
45. Шаповал О.А. *Кадровий потенціал як економічна категорія та підходи до його формування. Вісник Національної академії Національної гвардії України Молодий вчений.* 2017. Вип. 11. С. 1352-1353.
46. Шматько Н.М. *Формування сучасної кадрової політики підприємства. Науково-технічний збірник Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків.* 2017. Вип. 111. С. 212-216