

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION
FOR PERSONNEL POLICY

У статті представлений аналіз особливостей формування й удосконалення організаційного механізму кадрової політики на основі ефективного використання наявного кадрового потенціалу й новітніх кадрових технологій для забезпечення реалізації нової державної кадрової політики. Адже сучасний стан розвитку регіонів, а також держави в цілому зустрічається із серйозними кадровими проблемами, які гальмують їхній розвиток.

Ключові слова: механізми формування кадрової політики, державне управління, організаційний механізм державного управління.

В статті представлений аналіз особливостей формування й удосконалення організаційного механізму кадрової політики на основі ефективного використання існуючого кадрового потенціалу й новітніх кадрових технологій для забезпечення реалізації нової державної

ственної кадрової політики. Ведь современное состояние развития регионов, а также государства в целом сталкивается с серьезными кадровыми проблемами, которые тормозят их развитие.

Ключевые слова: механизмы формирования кадровой политики, государственное управление, организационный механизм государственного управления.

The article presents an analysis of the peculiarities of the formation and improvement of the organizational mechanism of personnel policy on the basis of effective use of available personnel potential and the latest personnel technologies to ensure the implementation of the new state personnel policy. Because the current state of development of the regions, as well as the state as a whole, is faced with serious human resources problems that hinder their development.

Key words: mechanisms of personnel policy formation, public administration, organizational mechanism of public administration.

УДК 351.82: 332.012

Тарасов С.С.

аспірант Навчально-науково-виробничого центру
Національний університет
цивільного захисту України

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Кадрова політика на рівні держави – це система заходів, спрямованих на формування інституціональних структур відповідно до цілей, завдань і інтересів державної й національної політики з метою ефективного процесу відтворення кадрового потенціалу на певній фазі життєвого циклу розвитку державної соціально-економічної системи.

Державне управління кадровою політикою спрямоване на використання й відтворення працездатного й соціальний захист непрацездатного населення, формування законодавчими органами влади, урядом і в значній мірі визначається типом влади в суспільстві. Вихідними документами для формування організаційного механізму державного управління кадровою політикою служать: Загальна декларація прав людини, Конституція України, Цивільний кодекс України та Трудовий кодекс України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання державного управління кадровою політикою та розроблення принципів удосконалення його організаційного механізму розглядаються в роботах багатьох вітчизняних і закордонних авторів. Багато дослідників ведуть активну роботу й займаються дослідженнями в цій області [1–6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на досить широкий спектр досліджень з окресленої

теми, досі відсутні праці, в яких би комплексно розглядалися науково-теоретичні засади розроблення та функціонування організаційно-правового механізму державного управління формуванням кадрової політики, модернізації системи стабілізації кадрового корпусу як найважливішої умови забезпечення економічної розвитку України.

Мета – проаналізувати сучасні підходи до вдосконалення організаційного механізму державного управління кадровою політикою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом декількох десятиліть Україна виділялася своєю специфікою на ринку праці, що характеризується, з одного боку, високими темпами нарощування, з іншого боку – масою нераціонально використовуваних працівників. В Україні протягом довгих років під впливом, головним чином, ідеологічних постулатів зложився культ фізичної й, отже, малокваліфікованої праці. Ці умови привели до формування специфічного типу працівника, пасивного у відношенні процесу проведення й власного розвитку.

Вирішення даного питання – це багатофакторна й багатоаспектна проблема, яка повинна зважуватися на рівні держави, регіону й підприємства. Для розвитку державного управління кадровим потенціалом за необхідності збереження кадрового ядра, здатного вивести підприємство із кризи, необхідно на рівні організації визначити ті кадри, в які варто інвестувати [2, с. 70].

Коли організація переходить до нового етапу розвитку, то створює інноваційний напрямок робіт, розширюється обсяг завдань, збільшується кадровий склад, виникають проблеми – це підвищує вимоги до кадрового потенціалу. Оцінити можливості даного потенціалу – одне із завдань кадрової політики підприємства. Оцінка кадрового потенціалу може проводитися:

- 1) із всією компанією й охоплювали всіх співробітників, як керівників, так і фахівців;
- 2) в окремих підрозділах;
- 3) за рівнем управління;
- 4) для вирішення конкретного завдання управління.

Під час проведення оцінних заходів використовуються різні методики психологічної й соціально-психологічної діагностики, спеціалізовані методи збору й аналізу інформації, соціометрія, групові оцінні методи. Застосування методик, що взаємодоповнюють одна одну, дозволяє вважати достовірною ту інформацію, яка отримана в ході оцінки кадрового ресурсу. Результати кадрового моніторингу можуть бути основою для оптимізації розміщення кадрів, планування заходів корекції соціально-психологічного клімату, структури підпорядкування, стилю управління й мотивування співробітників, оптимізації взаємодії всередині й між підрозділами.

Аналіз кадрового потенціалу став проводитися з появи інтересу до персоналу як до важливого ресурсу організації, у виконанні якого сховані значні резерви, а будь-який ресурс характеризується, в першу чергу, економічною ефективністю використання. Тому необхідно розробити інструменти, що дозволяють менеджерам ефективніше використовувати персонал. Наявна раніше й наявна сьогодні система обліку й система оцінки персоналу на українських підприємствах не дозволяє розглядати кадри як об'єкт для інвестицій.

Отже, аналіз організаційного механізму формування кадрового потенціалу – це процес виявлення, виміру й надання інформації про людські ресурси. Якщо розглядати діяльність з управління персоналом як набір деяких функцій, то можливості аналізу кадрового потенціалу в рамках окремих функцій можна представити в такий спосіб:

1) під час відбору персоналу аналіз потенціалу дозволяє зробити процес планування потреб у персоналі, планування бюджету, придбання людських ресурсів більш ефективними й, надавши систему оцінки економічної цінності кандидатів, дасть менеджерові, що проводить відбір, можливість вибрати того з них, хто здатний принести компанії більшу користь;

2) аналіз кадрового потенціалу може полегшити прийняття рішень, пов'язаних із розподілом ресурсів для розвитку персоналу, допомагаючи спланувати бюджет на програми підготовки працівників і визначити очікуваний рівень віддачі від інвестицій у підготовку;

3) аналіз кадрового потенціалу може допомогти керівникові у виборі кадрової політики, тобто оцінити плюси й мінуси набору фахівців ззовні й просування своїх працівників усередині організації [1, с. 45].

Процес оцінки державного управління персоналу є способом виміру індивідуального внеску кожного працівника в загальний результат роботи всього підприємства, тобто цінності або вартості працівника для підприємства, і, як наслідок, дозволяє визначити персоналізацію інвестицій під час формування кадрового капіталу.

На наш погляд, інноваційність даного процесу оцінки кадрового потенціалу складається з того, що паралельно з оцінкою відбувається розвиток персоналу. Згідно з визначенням аудиту – перевірка фінансової діяльності. У цьому випадку «кадровий аудит – діагностика відповідності персоналу організації її цілей і цінностей» [3, с. 77]. Зі світової практики можна виділити три основні напрями аудиторської діяльності. Кожний із них містить у собі безліч різновидів залежно від форми, статусу, мети конкретної аудиторської перевірки: фінансовий аудит, державний аудит, управлінський аудит. Кадровий аудит можна віднести до управлінського аудиту.

Предметом оцінки кадрового аудиту є:

1) адекватність кадрового потенціалу сукупного працівника завданням підприємства;

2) відповідність чисельності професійно-кваліфікованого складу, середнього розряду, продуктивності й інших кількісних показників необхідному або проектуваному значенню;

3) вплив професійних і особистісних якостей окремих працівників (управлінської й професійної «еліти») на рівень кадрового потенціалу й оцінку підприємства в цілому;

4) витрати на реструктуризацію з метою приведення у відповідність зазначених показників, у тому числі на вивільнення, перепідготовку, працевлаштування.

Завдання кадрового аудиту професійної компетенції персоналу (ПКП) у сфері державного управління складається з оцінки потенціалу для просування некомпетентних співробітників, а також з організації зворотного зв'язку зі співробітниками для визначення якості їх роботи й підприємства в цілому. Кадровий аудит командної компетентності підприємства

спрямований на оцінку ефективності формування робочих груп (команд), на збереження ядра кадрового потенціалу підприємства й вироблення командної культури і її стратегії. Мета даного аудиту – створення управлінської команди, здатної ефективно працювати. Адже кадровий аудит ефективності системи державного управління спрямований на встановлення кадрової структури, що відповідає ситуації й здатна реалізувати план ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства. Загальними етапами будь-якого напряму кадрового аудиту є етап оцінки персоналу й рекомендацій із кадрового складу й етап реалізації програм.

Результатом кадрового аудиту є всебічна оцінка кадрового потенціалу на підприємстві. Для комплексної оцінки державного управління кадровим потенціалом використовуються три групи взаємодоповнюючих оцінок: вартісні, кількісні і якісні [5]. Вартісні оцінки базуються на виниклій в 60-ті роки нашого сторіччя теорії «кадрового капіталу», одним із яскравих представників якої є американський учений Р. Лікерт.

Відомі два основні підходи до вартісної оцінки кадрового потенціалу:

- 1) моделі активів (витратний підхід);
- 2) моделі корисності.

Оцінка вартості кадрового потенціалу за моделлю активів (витратний підхід) визначає:

- 1) облік витрат на капітал (за аналогією з основним капіталом) і його амортизацію;
- 2) довгострокові вкладення, збільшення розміру «людського капіталу»;
- 3) нормативні строки амортизації;
- 4) списання втрат.

Оцінка вартості кадрового потенціалу за моделлю корисності – це:

- 1) оцінка ефекту (корисності) тих або інших кадрових інвестицій;
- 2) оцінка економічних наслідків трудової поведінки людей у результаті проведення тих або інших заходів: ріст продуктивності; поліпшення якості; збільшення продажу; скорочення строку освоєння потужностей і т.п.

Кількісні оцінки державного управління кадрового потенціалу визначаються за такими показниками, як чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційний склад, статевовіковий склад, укомплектованість за посадами, спеціальностями і професіями, співвідношення середнього розряду робіт і робітників та ін.

Якісні характеристики кадрового потенціалу дають оцінку колективу організації в цілому: організаційна культура; корпоративний дух; наявність формальних і неформальних груп;

соціально-психологічний клімат. Індивідуальні характеристики кадрового потенціалу служать для оцінки професійно-особистісних якостей окремих управлінців, фахівців і працівників: кваліфікація, професійний досвід, якісні менеджери, психофізіологічні особливості, володіння ноу-хау, конкурентоспроможність на ринку праці. Із погляду автора, оцінка державного управління кадровим потенціалом повинна відповідати цілям, завданням і вимогам організації залежно від життєвого циклу її розвитку й фінансових можливостей інвестування в кадровий капітал.

Підводячи підсумки, можна сказати, що аналіз державного управління кадрового потенціалу – це процес виявлення, виміру й надання інформації про людські ресурси особам, що ухвалюють рішення в організації, для того, щоб забезпечити вибір раціонального варіанта формування кадрової політики підприємства.

Однак сучасне відношення до людини як до інноватора, головної ланки організації, її рушійної сили вимагає перебудови всієї системи державного управління персоналом. Особливо актуальним питання управління персоналом стає в період кризи, тому що криза породжує конфлікти, порушуючи динамічну рівновагу на підприємстві, що, у свою чергу, загострює ділові й соціоемоційні відносини між працівниками й може привести до збільшення економічних втрат. При цьому важливим є не стільки економічне планування діяльності, скільки правильне формування кадрової політики в кризовій ситуації. Адже, як би добре ми не розробили стратегію підприємства, від запровадження її в життя залежить результат усієї роботи.

Інноваційний підхід під час формування механізмів упровадження кадрової політики в кризовій ситуації відрізняється від традиційного тим, що він більш широко дивиться на кризи й конфлікти. Не тільки з боку негативних наслідків, але й ураховуючи позитивні моменти, які, безумовно, присутні [4].

Висновки. Таким чином, державне управління кадровою політикою нерозривно пов'язане з методологією й концепцією управління персоналом, виходить із теоретичних вимог, інтегрує управлінські знання, накопичений минулий і справжній вітчизняний і закордонний практичний досвід роботи з персоналом. Воно відображає тенденції зміни інтересів і потреб, установок, цінностей і мотивації співробітників підприємства, які визначають діяльну активність людини. В умовах кризи кадрова політика змушена трансформуватися. Особливості її реалізації пов'язані з обмежені-

стю фінансових коштів, неминучістю організаційних заходів, пов'язаних зі згортанням ряду програм соціального розвитку й скороченням чисельності персоналу, підвищеною соціально-психологічною напруженістю в колективі.

Тому державне управління антикризовою кадровою політикою включає діяльність із довгострокового, середньострокового й поточного прогнозування, наукового передбачення майбутніх реальностей його досягнення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Єпіфанов А.О. Управління регіоном : навч. посіб. / за заг. ред. А.О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 361 с.
2. Качний О. Нормативно-правове забезпечення інноваційних механізмів державного управління соціально-економічним розвитком регіонів

України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 70–72.

3. Хачатурян Х. Державне управління в контексті соціальної модернізації українського суспільства. *Вісник НАДУ*. 2005. № 2. С. 73–79.

4. Шпак Л. Соціальна інфраструктура як складова соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 5–8.

5. Шромнік А. Територіальний маркетинг. Проблеми формування маркетингової стратегії міст і регіонів / А. Шромнік ; пер. з пол. О. Глотова. Тернопіль : Терноп. ін-т соціальних та інформ. технологій, 2005. 49 с.

6. Шумська Г. Проблеми державного регулювання регіонального соціально-економічного розвитку України. *Управління розвитком*. 2012. № 8. С. 88–89.