



## Аркадій МУНТЯНУ,

*начальник Управління державної служби  
Головдержслужби України у Чернівецькій  
області*

# ПРО СТРАТЕГІЮ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

**Як свідчить історична практика, формування ефективної державної кадрової політики є досить складним процесом. Він включає в себе послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій. Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства й держави, носієм їх традицій та досвіду. Саме кадри зберігають ці якості навіть під час соціально-економічних та суспільно-політичних змін.**

В сучасній Україні спостерігається низка негативних тенденцій, які суттєво впливають на ефективність кадрової політики. Це насамперед старіння населення, бідність, міграція кваліфікованої робочої сили за кордон, деформації у сфері зайнятості, що посилюються системними проблемами державного управління. Така ситуація викликає нагальну потребу формування державної кадрової політики на нових засадах відповідно до вимог часу.

Серед проблем, що накопичились в кадрових питаннях України слід відзначити такі:

— радянська система підготовки, “селекції” кадрів зруйнована, а нова за 19 років практично не створена. Через що, зокрема в державному управлінні та місцевому самоврядуванні кадровий корпус не відповідає вимогам тих процесів змін, які відбуваються у державі;

— відсутність стратегічного спрямування підготовки персоналу відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом у країні і як наслідок “перекіс” у підготовці кадрів, зокрема спостерігається істотне скорочення чисельності осіб, зайнятих у сільському господарстві, промисловості, й одночасне збільшення чисельності персоналу у гуманітарній сфері;

— відсутність цілеспрямованої кадрової політики по залученню спеціалістів у регіони

(сільську місцевість), як приклад, надлишок медичних працівників у великих містах і дефіцит у сільській місцевості;

— невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі (значна частина наявного кадрового корпусу не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу, насамперед з огляду на нездатність аналізувати, розробляти, відстоювати, реалізовувати, вчасно коригувати управлінські рішення. Це в більшій мірі стосується кадрової політики в державному управлінні.

— невпорядкованість, слабка функціональна визначеність структур по роботі з персоналом, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що веде до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях;

— недостатнє застосування результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики: наукове підґрунтя має бути постійним, динамічним, невід’ємним процесом здійснення державного управління, зокрема у сфері кадрової політики;

— наявність розриву, певного професійного вакууму між поколіннями кадрового корпусу державного управління: молодому поколінню, яке формується в умовах незалежної держави, властиві здоровий прагматизм, амбітність, не-

стандартність мислення, водночас бракує досвіду, який має старше покоління управлінців.

Тому розробка науково обґрунтованої державної кадрової політики стала нагальною потребою українського суспільства, однією із найважливіших передумов зміцнення держави.

Необхідним етапом формування державної кадрової політики є розробка її стратегії, як системи висхідних опорних позицій та провідних ідей, що розкривають наукові засади найбільш ефективних підходів держави до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу, що визначають завдання та пріоритети державного впливу на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу України. Структура, елементи, принципи державної кадрової політики та орієнтири на певний результат повинні відображатись у стратегії державної кадрової політики України.

Розробка такої стратегії повинна ґрунтуватись на критичному аналізі вітчизняного та зарубіжного досвіду, врахуванні його уроків, глибокому вивченні сучасної кадрової ситуації та стану кадрового корпусу, виявленні потреб його якісного поліпшення та професійного розвитку. Кадрова політика повинна враховувати потреби і сучасного стану держави, і майбутнього.

На основі уроків минулого та аналізу реалій сьогодення стратегія повинна виявити і негативні тенденції в розвитку кадрового корпусу, що складаються сьогодні, запропонувати науково обґрунтовані шляхи та засоби їх подолання. Перш за все необхідно передбачити шляхи та механізми протидії новій монополізації кадрової діяльності з боку держави. Слід звернути увагу на можливі небажані наслідки практики тривалого використання «командного принципу» для формування керівних кадрів, політичної заангажованості та особистої вірності працівників окремому лідеру, що може негативно відбитися на професіоналізмі та інноваційності дій управлінських кадрів. Слід закріпити в державній кадровій політиці ідею альтернативності у відборі на найвищі посади, недопущення «незмінності першого керівника».

Для вироблення ефективної стратегії державної кадрової політики необхідно в першу чергу зафіксувати в державі і зробити їх незмінними основні цілі в політичній, економічній, соціальній сферах з тим, щоб кадрова політика вже виступила в ролі інструмента для досягнення цих цілей. Перед тим як формувати кадри і ставити їм завдання потрібно бачити мету, яку ми хочемо досягти з допомогою цих кадрів.

Метою державної кадрової політики повинно бути сприяння оптимальному використанню трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб економіки, розвитку регіонів та світових тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені; створення умов для забезпечення реалізації права громадян на працю, відпочинок та соціальний захист, закріплені Конституцією України.

Отже, перш ніж визначити шляхи та засоби вирішення конкретних кадрових проблем, важливо визначити засади та концептуальні позиції державної кадрової політики, її місце і роль у державній діяльності, суб'єкти та об'єкти кадрової політики, специфіку їх взаємодії тощо.

Певні спроби формування ефективної державної кадрової політики здійснювались протягом всього періоду незалежності України, однак вони поки що не дали бажаного результату.

Останньою такою спробою є розробка Стратегії державної кадрової політики України, яку можна вважати програмним документом країни.

Цей документ розроблений на виконання доручення Президента України. При його підготовці враховано попередні напрацювання Національної академії державного управління при Президентові України, а також власний досвід Голодержслужби України. З метою розгляду проекту Стратегії державної кадрової політики Прем'єр-міністром України створено Міжвідомчу робочу групу з підготовки матеріалів. Зокрема, 28 травня 2010 року відбулося її перше засідання, на якому було затверджено Програму проведення аналізу стану реалізації

державної кадрової політики в центральних та місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, погоджено склад відповідних робочих груп з проведення зазначеного аналізу, а також обговорені питання подальшої роботи над проектом зазначеної Стратегії.

Указом Президента України від 12 серпня 2010 року № 806 «Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики» доручено організувати громадське обговорення проекту Стратегії.

Саме таке громадське обговорення і стало основною тематикою цьогорічної серпневої наради «Реалізація державної кадрової політики та кадрове забезпечення органів влади: завдання, стратегії, перспективи» у Головдержслужбі України. Робота над вдосконаленням проекту Стратегії продовжилась і у ході Рішельєвських академічних читань «Модернізація державного управління, державної служби і кадрової політики», які відбулися 15 – 17 вересня 2010 р. у м. Одеса.

Управління державної служби Головдержслужби України у Чернівецькій області також активно долучилося до громадського обговорення проекту Стратегії, зокрема, під час проведення круглого столу «Стратегія розвитку державної кадрової політики: перспективи реалізації», організованого спільно з Чернівецьким регіональним ЦППК. Учасниками круглого столу були представники органів державної влади, місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, науковці. Відбулася предметна дискусія щодо проекту Стратегії державної кадрової політики України, висловлено низку пропозицій з удосконалення її розділів та основних положень. Про аспекти проекту Стратегії йшлося також у ході нещодавньої робочої зустрічі керівництва Управління державної служби Головдержслужби України в Чернівецькій області з керівництвом Управління державної служби Головдержслужби України в Івано-Франківській області.

Є впевненість, що розроблений документ закладе стратегічний курс на розв'язання проблем кадрового забезпечення не лише державного управління, а й промисловості, агропро-

мислового комплексу, соціокультурної сфери тощо і сприятиме наближенню країни до європейських стандартів урядування.

Проект Стратегії державної кадрової політики України складається з 8 розділів, які охоплюють питання кадрової політики у державному управлінні, в економічній, соціальній, гуманітарній, науковій сферах, а також питання гендерної політики. Кожен розділ висвітлює характерні проблеми кадрової політики, головну мету, основні цілі та першочергові кроки в напрямку їх досягнення.

Через реалізацію Стратегії державної кадрової політики планується розв'язати низку ключових питань:

- удосконалення нормативно-правової бази управління людськими ресурсами у всіх сферах суспільного життя, зокрема удосконалення правового поля для раціонального використання людських ресурсів держави, створення дієвих механізмів гарантування громадянам їх права на працю, яку вони вільно обирають та на яку погоджуються;

- стратегічне спрямування підготовки персоналу відповідно до суспільних потреб;

- удосконалення роботи підрозділів з управління персоналом державних органів, підприємств, установ і організацій саме як рушійної сили щодо управління персоналом;

- застосування результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики.

Зазначена Стратегія визначатиме суспільно-політичні й соціально-економічні передумови посилення ролі держави в регулюванні державної кадрової політики, її принципи, цілі, функції, специфічні складові, суб'єкти та механізми, приділяючи увагу ціннісним орієнтирам та соціальному партнерству і діалогу в питаннях формування та реалізації державної кадрової політики, а також особливостям забезпечення персоналом державного управління.

Важливою умовою ефективних змін державної кадрової політики в Україні повинна стати саме реалізація її Стратегії. Тільки за цих умов документ перестане носити суто декларативний характер і трансформується в конкретні дії, що призведуть до позитивних результатів.