

Грабовський В.А.,

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри державного управління і менеджменту НАДУ

Мустафаєва У.С.,

кандидат наук з державного управління,

заступник начальника відділу Кримського центру

перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників

органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ

і організацій при Раді Міністрів Автономної Республіки Крим

Кадрові технології як засіб реалізації професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування

У статті досліджуються проблеми управління кадровими процесами в органах місцевого самоврядування, кадрові технології та методи впливу на розвиток кадрових процесів в органах місцевого самоврядування.

Ключові слова: служба в органах місцевого самоврядування, управління персоналом, професіоналізація, відбір, підбір, адаптація.

Грабовский В.А., Мустафаева У.С. Кадровые технологии как способ реализации профессионализации службы в органах местного самоуправления

В статье исследуются проблемы управления кадровыми процессами в органах местного самоуправления, кадровые технологии и методы влияния на развитие кадровых процессов в органах местного самоуправления.

Ключевые слова: служба в органах местного самоуправления, управление персоналом, профессионализация, отбор, подбор, адаптация.

Grabovskiy V.A., Mustafayeva U.S. Human resources technologies are as a way to implement the professionalization of service in the local government bodies

The issues of human resources processes management in the local government bodies is investigated in the article, human resources technologies and the methods of influence are on the development of human resources processes in the local government bodies.

Key words: service in the local government bodies, human resources management, professionalization, selection, adaptation.

Постановка проблеми. Ефективність управлінського апарату органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг населенню багато в чому залежить від професіоналізму, компетентності, ініціативності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

В умовах проведення в Україні широкомасштабної адміністративної реформи, невід'ємною складовою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення оновленого, потужного і дієздатного персоналу органів місцевого самоврядування, велика увага приділяється процесу професіоналізації управлінської праці, виявленню й аналізу особливостей та умов здійснення цього процесу, а також розробки та впровадження ефективної системи його супроводу.

Одним з основних питань формування кадрового потенціалу служби в органах місцевого самоврядування є потреба у використанні науково обґрунтованих кадрових технологій та механізмів, що сприяють підвищенню якості, ефективності та результативності діяльності публічних службовців.

Особливо актуальною стає проблема чіткої орієнтації діяльності державного службовця на вирішення пріоритетних питань суспільної життєдіяльності, що "активує" певну мету, завдання і напрями діяльності [10, с. 8].

З огляду на цей аспект дослідження та з урахуванням сучасних тенденцій розвитку нашого суспільства система управління персоналом може стати суттєвим чинником у питанні усунення тих проблем і дисфункцій у роботі службовців органів місцевого самоврядування, які зберігаються сьогодні. У зв'язку з цим існує потреба у створенні чіткої організаційної системи управління персоналом, використанні продуманих механізмів та технологій роботи з кадрами, науковій обґрунтованості цієї діяльності.

Метою статті є дослідження процесу впливу організації на її співробітників за допомогою спеціальних кадрових технологій, спрямованих на максимально ефективно використання кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування виступає важливою умовою досягнення відповідності службовців вимогам професійної діяльності. Для продуктивної професіоналізації службовців необхідна цілісна система професіоналізації, що складається із структурних ланок, і розглядатися вона має як єдиний процес взаємоузгодження та досягнення відповідності суб'єкта діяльності вимогам професії, що має свої закономірності, механізми й умови.

Щоб надати допомогу людині в професійному становленні, розвитку й реалізації її професійного досвіду, суспільство за історично тривалий період виробило різноманітні форми, створило спеціальні соціальні інститути, методи, розробило критерії й визначило принципи. Усе це є складовими процесу професіоналізації людської діяльності, у тому числі й професіоналізації праці службовців органів місцевого самоврядування.

Одним із шляхів досягнення цілей професіоналізації службовців органів місцевого самоврядування є управління персоналом, його професійним досвідом, що складає зміст роботи з кадрами.

Різні аспекти управління персоналом розглянуто в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених.

Так, питанням визначення потреби в кадрах, відбору, підбору працівників та умов їхнього використання приділяють увагу В.Веснін, М.Виноградський, А.Виноградська, О.Шканова [1; 2]. Проблеми соціальної адаптації і професійної адаптації працівників розглядають Д.Андрієва, В.Васильєв, В.Мартенес [1; 2; 7]. Питання просування по службі, формування кадрового резерву, атестації службовців, конкурсу, професійного навчання досліджуються О.Оболєнським [9].

На наш погляд, існуючий механізм державного регулювання кадрових процесів не дає можливості досягати їх ефективного використання. Внаслідок цього відбувається зниження професіоналізму службовців, довіри населення до органів влади, вплив кваліфікованих кадрів.

До проблем у сфері управління кадрами також можна віднести: формальний характер реалізації кадрових процедур, відсутність можливостей (небажання) застосовувати інноваційні розробки у процесі планування й організації кадрової роботи; відсутність системності у вирішенні кадрових питань; невідповідність показників ефективності професійної службової діяльності та її якості.

Тому сьогодні в пошуках нового підходу до управління персоналом увага науки фокусується передусім на професіоналізації кадрового забезпечення. Ідея соціального партнерства між органом влади та персоналом, які спільно розділяють цілі діяльності і способи їх досягнення, визначені стратегією і політикою організації,

а також зміцнення державності і знаходження оптимального поєднання ринкових механізмів і державного регулювання, стала сьогодні ключовою в політиці.

У Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки як пріоритетні напрями реалізації Стратегії визначено [11]:

- удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;
- розбудову системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності;
- супроводження кар'єрного зростання працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання;
- створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом упровадження системи наставництва;
- запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінки рівня досягнутих результатів професійної діяльності, кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання;
- удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі.

Отже, найважливішими технологіями в контексті впровадження системи управління персоналом в органи місцевого самоврядування є *технології професійного відбору кадрів, професійної підготовки, адаптації та мотивації кадрів і технології професійного розвитку персоналу*. Розглянемо деякі з цих.

Технології професійного відбору кадрів. На думку В.Весніна, відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою виявлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці чи посаді й вибору із сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей і здібностей відповідно до характеру діяльності, інтересів організації і його власних [3, с. 134].

В інтерпретації М.Виноградського, С.Беляєвої, А.Виноградської, О.Шканової відбір – це прийняття рішення про зарахування кандидатів, які за результатами випробувань мають більше шансів для придатності до майбутньої діяльності [4, с. 445].

Не можна не погодитися з думкою Н.Нижник, яка вважає, що професійність державної служби це не лише запровадження належної процедури підготовки службовців, але ще й система професійного відбору кадрів, яка засновується на таких принципах, як: а) конкурсність під час зайняття чи заміщення посад; б) гласність і демократичність у вирішенні кадрових питань; в) відкритість і рівність усіх у прийнятті на посаду за наявності професійних знань і кваліфікації; г) додержання наступності у керівництві, поєднаної із забезпеченням постійного припливу свіжих кадрів; д) забезпечення законності й додержання нормативних вимог у вирішенні кадрових питань [8, с. 13].

Узагальнюючи зазначене, потрібно відмітити, що цей процес розглядається як сукупність дій із використанням спеціальних методів оцінювання, спрямованих на відбір одного з кандидатів, який відповідає певним критеріям із загальної кількості претендентів.

Використання професійного відбору дає змогу на кожному етапі виявити та дати оцінку знанням і рівню відповідності або невідповідності кандидата вимогам, що

висуваються до кадрів. Ця процедура у разі її правильного використання дає змогу уникнути прийняття непрофесіоналів на службу в органи місцевого самоврядування.

Поряд із терміном “професійний відбір” використовується термін “професійний підбір”. Слід зазначити, що ці терміни не є тотожними.

Під час професійного відбору пріоритет віддається інтересам організації та йде пошук людини під професійно-кваліфікаційні вимоги посади. Під час професійного підбору виходять із пріоритету інтересів професіонала, і за допомогою цього враховується інтерес організації.

Для відповідності сучасним тенденціям професійний відбір повинен обов’язково включати чітко розроблений відповідними фахівцями кадрових служб механізм відбору кадрів.

У цьому напрямі заслуговує на увагу робота колективу російських учених, які виділяють такі етапи відбору персоналу:

- планування кадрів: розробка плану майбутніх потреб у людських ресурсах, урахування змін, які відбуваються в житті працівників (службові переміщення, довготривалі відпустки, вихід на пенсію та ін.);

- вербування кадрів: безперервна робота з пошуку й залучення необхідних спеціалістів, створення резерву потенційних кандидатів на всі посади;

- відбір кадрів: оцінка професійно важливих ділових та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади; вибір кращих із резерву, створеного в процесі вербування;

- визначення заробітної плати та пільг: розробка справедливої й гнучкої структури заробітної плати та пільг, яка б ураховувала внесок та результати праці кожного працівника;

- реалізація політики мотивації;

- професійна адаптація: ефективне пристосування нових працівників до організації, колективу і посадових обов’язків; забезпечення сприятливого психологічного клімату колективу, комфортного робочого місця та навколишнього виробничого середовища;

- навчання персоналу: розробка програм професійної підготовки нових спеціалістів, підвищення кваліфікації працівників (освоєння нових технологій, вивчення іноземних мов, стажування за кордоном, забезпечення найновішою спеціальною літературою), управління професійною кар’єрою працівників організації;

- атестація кадрів: розробка методик об’єктивної якісної і кількісної оцінки результативності праці кожного спеціаліста, визначення рівня його кваліфікації;

- перестановка кадрів: розробка структури переміщення працівників на інші посади за результатами атестації (підвищення, пониження, переведення, звільнення);

- підготовка керівних кадрів: розробка програм, спрямованих на підвищення ефективності праці керівників;

- створення кадрового резерву серед молодих спеціалістів [5, с. 18–21].

Отже, для того, щоб професійний відбір кадрів не став процесом формального прийому на роботу, необхідно визначити три суттєві моменти процесу професійного відбору, а саме:

- по-перше, контингент тих, з кого можна відбирати;

- по-друге, наявність посадовця, уповноваженого здійснювати профвідбір;

– по-третє, існування реальної потреби в службовцях необхідного профілю.

Для більшого ступеня точності визначення рівня професійної компетенції пропонуємо службі кадрів використовувати концепцію підбору персоналу, а також експертну систему для здійснення цього підбору. Професійно розроблена концепція має бути представлена у вигляді конкретних професіограм із кожної посади. Вагоме місце в ній посідає структурно самостійний підрозділ – психограма, яка розробляється як окремий документ. Психограма – унікальний документ, який дасть точну психологічну картину ідеального працівника. Наявність психограми дасть змогу виявити ті вимоги до кандидата, які виробляються багаторічною працею і досвідом керівника, а також дає можливість уникнути суб'єктивізму там, де може спрацювати несприятливий чинник. Професійно складена психограма дасть змогу визначити значущі психофізіологічні пріоритети профвідбору. Наявність цього документа дасть можливість уникнути суб'єктивізму під час професійного відбору в органи місцевого самоврядування.

Поряд із психограмою складається професіограма, яка дає повний опис конкретного професійного виду діяльності, особливості й специфіку тієї або іншої посади, якими професійними і діловими якостями повинен володіти претендент на посаду.

Варто підкреслити, що професіограми необхідні не тільки для відбору й підбору кадрів. Професіограми виявляють обсяги навантаження на працівника, а також дають змогу запровадити більш диференційовані системи оплати, удосконалити критерії і методи професійного просування персоналу. Можливості професіограм (посадових специфікацій) досить широко вивчені й апробовані в зарубіжному досвіді [13].

Професійна підготовка. Важливою складовою процесу професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування є професійна підготовка.

Саме завдяки професійній підготовці досягається високий професіоналізм службовців, що, у свою чергу, забезпечує становлення сучасної системи органів місцевого самоврядування.

Ми під терміном “професійна підготовка” розуміємо технологію управління процесом оволодіння службовцями новими професійними знаннями, уміннями й навичками з метою більш кваліфікованого виконання ними своїх професійно-посадових обов'язків.

Процес організації професійної підготовки службовців потрібно розпочати з визначення потреб у навчанні.

Існують кілька способів виявлення потреб у навчанні. Це і аналіз результатів співбесіди, і тестування під час прийому на роботу нових працівників, аналіз результатів діяльності нових працівників у період введення в посаду (адаптація), аналіз результатів оцінювання (атестація) працівників, анкетування керівників структурних підрозділів і самих працівників, аналіз зовнішньої інформації, що поступає з навчальних центрів, спеціалізованих установ, аналіз змін внутрішньої ситуації в організації, аналіз очікуваних кадрових змін усередині організації. Вибір способів і методів навчання залежить від конкретної ситуації і можливостей організації. Найбільш значущою є відповідність поставлених цілей і завдань вибраним способам і методам навчання.

На успішну реалізацію програм навчання впливає не тільки її підготовка та бажання осіб, які навчаються. Навчання тоді буде ефективним, коли братимуться до

уваги такі його складові, як мотивація, контроль, послідовність етапів навчання, зміст програм навчання, розуміння цілей навчання.

Згідно з теорією очікувань В.Врума [6] людина активізує свою діяльність тільки тоді, коли знає, яка гарантована винагорода чекає на неї. Зацікавленість службовців у професійній підготовці веде до посилення та концентрації їх уваги на освітній діяльності, підвищення їх уваги й засвоєння нових знань.

Для підвищення зацікавленості службовців у навчальному процесі необхідно використовувати такі кадрові інструменти, як мотивація, стимулювання та контроль.

Підбиваючи підсумок вищевикладеного, необхідно зазначити, що головною метою управління персоналом є формування, розвиток і реалізація із найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Для досягнення цього потрібний відповідний механізм управління, який забезпечує комплексне планування, організацію й стимулювання системи роботи з кадрами.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

1. Важливим завданням є створення ефективної системи управління кадровими процесами на принципах кадрового менеджменту. Методи кадрової роботи вимагають оновлення змісту та орієнтації їх на професіоналізацію службовців. Необхідно адаптувати інноваційні методи роботи з персоналом, які використовуються в бізнесовому секторі до потреб органів місцевого самоврядування. Слід також звернути увагу на розробку та впровадження адаптаційних програм для отримання найвищих ефективних результатів роботи й запобігання плинності кадрів.

2. З метою підвищення ефективності професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування потрібно використання таких кадрових технологій, як стратегічне планування в управлінні кар'єрою службовця; розробка та впровадження індивідуального планування професійної кар'єри службовця; проведення оцінки рівня професійного розвитку службовців; використання методів професійного розвитку (ротація, стажування, наставництво, безперервне професійне навчання); складання плану індивідуального розвитку службовця.

3. Специфіка професійної діяльності службовців органів місцевого самоврядування вимагає внесення змін у зміст програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування. Управління кадрами служби органів місцевого самоврядування повинне відрізнятися системністю, забезпечувати компетентність, професіоналізм і високий рівень розвитку особистості працівників.

Перспективою подальших розвідок є пошук механізму отримання службовцем професійно важливих особових якостей і професійних компетенцій для успішної самореалізації в професійній сфері, створення необхідних умов професіоналізації і адекватного управління кадровим забезпеченням служби органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Андреева Д. А. О понятии адаптации. Исследование адаптации студентов к условиям учебы в вузе / Д. А. Андреева // Проблемы интеллектуального и культурного развития студенчества. – Л., 1973. – С. 25–27.
2. Васильев В. В. Система адаптации работников до професійної діяльності / В. В. Васильев. – Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 1999. – 300 с.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – 496 с.

4. *Виноградський М. Д.* Управління персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – [2-ге вид.]. – К. : Центр. навч. л-ри, 2009. – 502 с.
5. *Дубенко С.* Шляхи правового реформування державної служби в Україні / Світлана Дубенко // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 18–21.
6. *Еськов А. Л.* Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : монография / А. Л. Еськов ; НАН Украины ; Ин-т экономики и пром-сти. – Донецк, 2005. – 390 с.
7. *Мартенс В. К.* Оценка адаптации человека-оператора / В. К. Мартенс // Психол. журн. – 1980. – Т. 1. – № 4.
8. *Нижник Н. Р.* Роль кадрової політики в реалізації функцій держави / Н. Р. Нижник // Вісн. Акад. правових наук України. – 2002. – № 3 (30). – С. 9–16.
9. *Оболенський О. Ю.* Державна служба : підручник / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.
10. *Осипова И. Н.* К проблеме классификации управленческих взаимодействий на государственной службе / И. Н. Осипова // Вестн. ПАГС. – 2009. – № 11 (19). – С. 8.
11. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/14429.html>
12. Управление персоналом : энцикл. слов. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаев, И. Е. Ворожейкин и др. – М. : Инфра-М, 1998. – 453 с.
13. *Фадеев В. И.* Муниципальная служба в Российской Федерации / В. И. Фадеев ; РАН, Ин-т науч. информации по обществ. наукам. – М., 2000. – 172 с.