

**ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА  
В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ  
СЛУЖБИ**

# *ПЛАН ЛЕКЦІЇ*

1. Сутність поняття, суб'єкти, об'єкти та засоби реалізації державної кадрової політики

2. Мета, цілі, завдання та принципи державної кадрової політики.

3. Напрями кадрової політики в системі державної служби.



# *Список рекомендованої літератури:*

1. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. - К.; Одеса: НАДУ, 2012. - Т. 1. - 372 с.
2. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. - К.: НАДУ, 2011.
3. Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник / О. Ю. Оболенський. - К.: КНЕУ, 2006. - 472 с.
3. Баскаков А. Я. Методология научного исследования: учеб. пособие / А. Я. Баскаков, Н. В. Туленков. - К.: МАУП, 2004. - 216 с.
4. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. - К.: Конус-Ю, 2007. - 735 с.
5. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
6. Питання управління державною службою в Україні: Указ Президента України від 18 лип. 2011 р. № 769/2011. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/13815.html>
7. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проєк-ту). - К.: НАДУ, 2012. - 72 с.
8. Стратегія державної кадрової політики - основа модернізації країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2012 р.: до 15-річчя галузі науки "Державне управління". - К.: НАДУ, 2012. - 572 с.
9. Концепція сучасної державної кадрової політики України. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 56 с.
10. Запобігання та протидія корупції: навч. посіб. / А. М. Михненко (кер. авт. кол.), Р. П. Марчук, А. М. Мудров та ін.; за ред. А. М. Михненка. - К.: НАДУ, 2010. - 360 с.

*«З поганими законами і гарними управлінцями можна здійснювати управління державою.*

*Але якщо погані управлінці – не допоможуть самі прекрасні закони»*

***Бісмарк***

***1. Сутність поняття, суб'єкти,  
об'єкти та засоби реалізації державної  
кадрової політики***

*Головною метою стратегії розвитку державної кадрової політики є досягнення оптимального рівня формування і використання трудових ресурсів країни для забезпечення інтересів держави та потреб в економічній, соціальній, гуманітарній сферах, галузях регіонального розвитку, реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист.*

## *Фактори, що пов'язані з ринком праці України:*

В країні спостерігається дефіцит трудових кадрів, технічних, здатних працювати на сучасному обладнанні, вільно володіти професійною іноземною мовою та технологіями.

Україна дедалі впевненіше вступає до глобалізованого ринку поділу праці, що, супроводжується тенденціями до взаємопроникнення ринків праці, підвищеною мобільністю трудових ресурсів.

Проблема невизнання вітчизняних дипломів та інших свідоцтв про набуття відповідної професії європейськими і міжнародними інституціями та компаніями.



**Правовою**

**Ураховувати  
вітчизняний та  
зарубіжний досвід**

**Складовою  
державної  
політики**

**Науково  
обґрунтованою,  
враховувати потреби  
держави в кадрах**

**Духовно-моральною**

**Послідовною та  
етапною у вирішенні  
стратегічних завдань**

**Спрямованою на  
індивідуальний підхід  
до персоналу**

**Орієнтованою на  
відродження і сталий  
розвиток України**

**Гнучкою, з одного  
боку, стабільною, а з  
другого – динамічною**

**Об'єктивною, всебічною,  
комплексною (базується  
на єдності цілей,  
принципів, форм і  
методів роботи з кадрами)**

***ДКП***

**Демократичною за  
цілями, соціальною  
базою і механізмом  
вирішення кадрових  
проблем**

**Перспективною**

**Єдиною для всієї України,  
але водночас  
багаторівневою  
(державною, регіональною,  
місцевою)**

*Кадри, персонал є  
творцями і  
виробниками  
матеріальних і  
духовних цінностей,  
суб'єктами управління  
суспільними процесами*

*Актуальність і  
складність  
обставин  
ефективної  
системи ДКП:*

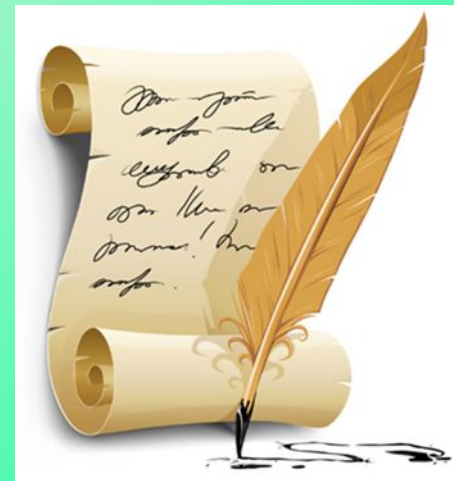
*Багатоаспектність кадрової  
проблеми, необхідність  
урахування та використання  
для її вирішення організаційно-  
управлінських, соціально-  
економічних, правових,  
моральних та психологічних  
знань і умінь*

*Необхідність застосування  
нових підходів з  
урахуванням вітчизняного  
та зарубіжного досвіду*



## **СУБ'ЄКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ –**

носії визначених повноважень, прав та  
обов'язків, які здійснюють стратегічну  
діяльність з цілевизначення і  
програмного забезпечення формування  
й розвитку людських, трудових,  
кадрових ресурсів



органи виконавчої  
влади беруть участь у  
розробці та реалізації  
ДКП

Верховна Рада  
України надає  
кадровій політиці  
легітимного  
характеру,  
законодавчо  
закріплюючи її основи  
і принципи

судова влада і  
прокуратура  
контролюють  
дотримання  
законності в роботі з  
кадрами

*Конституційні  
суб'єкти  
кадрової  
політики та їх  
функції:*



*Суб'єкти  
соціального  
партнерства  
у сфері ДКП*

```
graph TD; A[Суб'єкти соціального партнерства у сфері ДКП] --- B[органи державної влади]; A --- C[органи місцевого самоврядування]; A --- D[професійні спілки]; A --- E[роботодавці]; A --- F[громадські організації];
```

органи  
державної  
влади

органи місцевого  
самоврядування

професійні  
спілки

роботодавці

громадські  
організації

***Об'єкт ДКП*** – це те, на що спрямована предметно – практична діяльність суб'єкта:  
**кадри, трудові ресурси, кадрові відносини, кадрові процеси та механізми управління ними.**

***ПОНЯТТЯ "ТРУДОВІ РЕСУРСИ"***  
включає економічно активне населення, трудовий резерв, представлений випускниками ЗОШ, ПТУ, ВНЗ, а також частиною зайнятих у домашньому господарстві населення

***КАДРОВІ ВІДНОСИНИ*** – це сукупність цілеспрямованих, соціально мотивованих взаємодій як між суб'єктами та об'єктами кадрової політики.

***КАДРОВИЙ ПРОЦЕС*** – це просування, зміна стану кадрових відносин, зв'язків, кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу.



*Керуючі і  
керовані*



*Кадри різних  
галузей  
виробництва і  
сфер  
життєдіяльності*



*Об'єкти  
ДКП за  
критеріями:*



*Правляча еліта,  
державні  
службовці та  
муніципальні  
службовці*



*Керівники,  
фахівці та  
працівники  
професій*

*Кадри органів  
державної влади  
та МС*

*Кадрова система,  
кадрова робота,  
інститути та  
механізми  
соціального  
партнерства між  
владою і  
громадськістю*

*Об'єкти  
державної  
кадрової  
політики:*

*Кадрові  
ресурси інших  
сфер  
суспільної  
діяльності*

*Комплекс принципів,  
форм, методів та  
засобів, що  
забезпечують  
формування,  
розвиток та  
використання  
кадрового потенціалу*

# *СУБ'ЄКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ:*



*у соціальному аспекті* –  
досягнення високого рівня  
розвитку людського  
потенціалу держави,  
задоволення очікувань  
населення щодо  
професійної  
самореалізації, гідної  
оплати праці;

*в економічному аспекті*  
–  
забезпечення всіх галузей  
суспільного виробництва  
кваліфікованими  
кадрами, підвищення  
рівня добробуту  
населення;

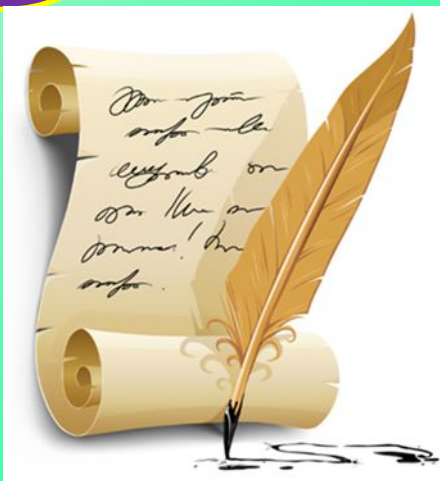
*Реалізація  
державної  
кадрової  
політики  
спрямована:*

*в організаційному  
аспекті* –  
розбудова системи  
управління трудовими  
ресурсами на засадах  
соціального діалогу та  
партнерства держави і  
суб'єктів підприємницької  
діяльності.

*в інституційному  
аспекті* –  
вдосконалення  
нормативно-правової  
бази з метою  
запровадження новітніх  
підходів у кадровому  
менеджменті;

## *МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ –*

це інструменти, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на стан об'єкта управління.



# Механізми реалізації ДКП:

## БАЗОВІ

(стосуються всіх етапів і всіх сторін процесу формування й розвитку кадрового потенціалу суспільства)

**нормативно-правові** механізми як складний комплекс ресурсів і процедур із правостановлення, правозастосування, правокористування, контролю і нагляду

**організаційні** механізми, які являють собою ієрархічну систему державних і недержавних органів, установ, організацій та посадових осіб, які здійснюють у межах наданих законодавством повноважень владні дії, адміністративні процедури з формування, розвитку і забезпечення затребуваності кадрового потенціалу суспільства;

**технологічні** механізми, які визначаються як комплекс кадрових технологій, застосовуваних посадовими особами державних і муніципальних органів влади, організацій, установ, підприємств з різною формою власності у практиці управління персоналом, кадрової роботи для досягнення цілей державної кадрової політики;

**фінансово-економічні** механізми являють собою комплекс цілеспрямовано здійснюваних заходів фінансово-економічного характеру, а також сукупність відповідних ресурсів, що використовуються в процесі формування, розвитку та забезпечення затребуваності кадрового потенціалу суспільства;

**інформаційні** механізми, що визначаються як система цілеспрямовано використовуваних у кадровій сфері джерел збирання інформації, ресурсів і технологій її обробки, збереження, обміну, доведення до користувачів;

**науково-методичні механізми** як сукупність установ і організацій, що здійснюють наукове обґрунтування процесів визначення цілей, завдань, пріоритетів, принципів, суб'єктів та об'єктів, основних напрямів державної кадрової політики, а також методичне забезпечення застосування тих чи інших способів і прийомів формування, розвитку й забезпечення затребуваності кадрового потенціалу суспільства.

## СПЕЦИФІЧНІ

(зумовлені особливостями процесів і об'єктів впливу, які відображають істотні ознаки низки її характерних рис або напрямів)

формування кадрового потенціалу

розвитку кадрового потенціалу

забезпечення затребуваності кадрового потенціалу суспільства



## *2. Мета, цілі, завдання та принципи державної кадрової політики*

*Мета державної кадрової політики – забезпечення відповідної якості людських ресурсів для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою.*



## *Основні цілі реалізації державної кадрової політики:*

розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів;

відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, які мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;

формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління;

посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження;

впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки;

відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді;

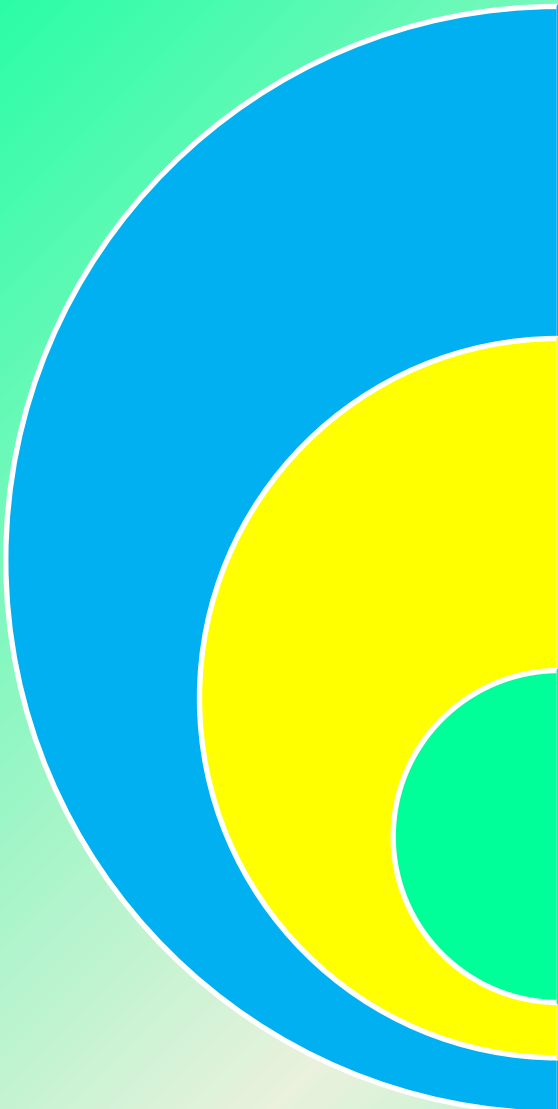
державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу;

# ***ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ:***

- ❖ розроблення національної стратегії управління персоналом;
- ❖ розбудова національної системи управління персоналом та кадрової роботи;
- ❖ формування професійно-кваліфікаційної структури робочої сили відповідно до суспільних потреб, розвиток кадрового потенціалу економіки, промисловості, сільського господарства, освіти, науки, культури;
- ❖ створення умов для розвитку соціального партнерства, сприяння соціальному діалогу всіх суб'єктів державної кадрової політики;
- ❖ сприяння створенню професійних груп, інфраструктури для соціальної адаптації, всебічного розвитку особистості;
- ❖ розвиток національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- ❖ запровадження в систему кадрової роботи сучасних технологій відбору персоналу для заміщення вакантних посад;
- ❖ підвищення престижності посад, пов'язаних із здійсненням функцій держави;
- ❖ інформаційне забезпечення та автоматизація управління персоналом;
- ❖ створення національної системи оцінки ефективності роботи персоналу;
- ❖ посилення відповідальності за вчинення корупційних діянь, запобігання проявам корупції, запровадження доброчесної поведінки;

**ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ** – прояви закономірностей, відношення або взаємозв'язків суспільно-політичного характеру, відображені у вигляді певних наукових вимог та нормативних положень стосовно особистісних якостей кадрів і організації роботи з ними, що застосовуються в теоретичній та практичній діяльності людей у сфері формування й реалізації кадрової політики держави на всіх рівнях соціального управління.

# ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



*загальні, базисні*  
регулюють кадрові процеси  
в цілому

- системність;
- наукова обґрунтованість;
- цілісність і єдність для всієї України;
- перспективність;
- демократичність за цілями;
- висока моральність і державницький підхід;
- правова обґрунтованість.

*специфічні*  
регулюють кадровий  
потенціал в окремій сфері;

- підбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями;
- відкритість і гласність;
- соціальну рівність при прийомі на роботу;
- правову, соціальну та економічну захищеність персоналу.

*окремі*  
регулюють функціонування  
окремих елементів  
кадрового процесу.

- професіоналізації;
- індивідуалізації;
- комп'ютеризації;
- інтенсифікації;
- безперервності та інноваційного характеру навчання.



### *3. Напрями кадрової політики в системі державної служби*

## **НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ –**

основні шляхи здійснення державного управління з метою досягнення найвищого рівня формування і використання трудових ресурсів країни для забезпечення інтересів держави та потреб у сферах економіки, соціальной, гуманітарній, регіонального розвитку.

- ❖ Реалізація державної кадрової політики в сучасних умовах спирається на переорієнтацію державного управління із **системоцентричної парадигми на людиноцентричну.**

### ***ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ПАРАДИГМА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ –***

система поглядів на явища, об'єкти і процеси у державному управлінні, в якій «самореалізацію» особистості в п'яти сферах життєдіяльності (трудова діяльність, родина, місця проживання та відпочинку, система освіти і вся держава, де здійснюється життєдіяльність) визначено як стрижень наскрізного цілепокладання і обґрунтовано показник «якість життя громадян» як кінцевий результат діяльності органів державної влади.

## **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ:**

- ❖ забезпечення професіоналізації державної служби, комплектування органів влади висококваліфікованими фахівцями;
- ❖ формування управлінської ланки за професійно-ціннісними та компетентнісними ознаками;
- ❖ здійснення системної роботи з молодими лідерами;
- ❖ розвиток законодавчої бази;
- ❖ прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях;
- ❖ створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців;
- ❖ запровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців, їх оцінювання, просування й переміщення по службі;
- ❖ розроблення критеріїв та вироблення інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності управлінської праці;
- ❖ забезпечення прозорості кадрової політики у сфері державної служби
- ❖ удосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців
- ❖ вивчення та запровадження світового досвіду роботи з кадрами державної служби

Напрями реалізації державної кадрової політики визначаються як один із трьох напрямів державно-управлінської діяльності в цілому і можуть бути охарактеризовані як виконання функцій державного управління – оперативного і тактичного.