

УДК 331.101

Застрожнікова І.В., к.н. держ.упр., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

irenazast@gmail.com

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ЯК ОДНА З ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Анотація. У статті досліджено основні проблеми та аспекти формування кадрового резерву державної служби в Україні. Наведено зарубіжний досвід резервування працівників для публічних установ і організацій. Проаналізовано склад кадрового резерву державної служби на прикладі Харківської області. Встановлено основні шляхи формування якісного кадрового резерву.

Ключові слова: HR-менеджмент, державний сектор, державна служба, державний службовець, кадровий резерв, кадрове планування, кадрова політика.

JEL code classification: H83, M15

Zastrozhnikova I.V.

PhD, Associate Professor, Taurian State Agrotechnical University,

irenazast@gmail.com

FORMATING A PERSONAL RESERVE, AS ONE OF THE MAIN FUNCTIONS OF HR-MANAGEMENT PUBLIC SERVICE

Abstract.

Setting objectives. Construction of a legal, democratic state, solving complex economic, political and social problems requires constant attention to personnel work in state authorities. It is from the civil servants, their competence and professionalism, the ability to work in modern conditions, the pessimists of Ukraine's development depend.

Research results. The main stages of the formation of the personnel reserve in the field of civil service in Ukraine are: personnel reserve planning; determination of obligatory criteria for candidates; studying and selecting candidates for a personnel reserve; formation, drawing up of the reserve list of personnel and agreeing it with the superior manager; Definition and application of personnel technologies to specialists included in the personnel reserve; Determining the readiness of persons enrolled in the personnel reserve. Many employees in basic education are specialists in the technical field. This necessitates the deployment of a system of training, retraining and advanced training of civil servants. The analysis of the qualitative composition of persons enlisted in the personnel reserve for 2017 on the positions of civil servants in the Kharkiv region includes 5,206 people, including 4157 (76%) - women, 1683 persons under 30 (32%), 226 masters of public administration and 341 Master of Civil Service, 12 Candidates of Sciences and 2 Doctors of Science. In the EU countries, there is such a concept as preparatory service, which is the basis for the formation of not only a professional civil service but also the personnel reserve of the civil service.

Conclusions: The personnel reserve of the civil service is one of the bases of constant and qualitative updating of the civil service. When forming a staff reserve for public service, attention should be paid to combining a potential candidate for the position of basic theoretical knowledge gained during training with practical work experience.

Key words: HR management, the state sector, state service, state service, personnel reserve, personnel plan, personnel policy.

Постановка проблеми. Розвиток сучасного суспільства в більшості країн досяг такого рівня глобалізації та глибини зв'язків між усіма сферами діяльності, що виникла нагальна потреба в розробці нових методів управління соціально-економічними процесами як в межах окремої країни, так і у світовій спільноті [6]. Успішне проведення процесу трансформації галузевих структур державного управління неможливе без ретельного і кваліфікованого HR-менеджменту та кадрового планування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) 2(37), 2018*

Серйозною проблемою, з якою зустрічаються сьогодні керівники підприємств, установ та організацій є відсутність на вітчизняному ринку праці фахівців, які б не тільки якісно проводили управлінські процедури щодо персоналу, але й пов'язували кадрову політику компанії (установи) з визначеною корпорацією стратегічною метою. Ця проблема є актуальною навіть для успішних бізнес-структур. Якщо і бізнес потерпає від цього, то що вже говорити про державний сектор, який сьогодні, на жаль, через недосконалу систему мотивації не може забезпечити постійне оновлення корпусу державних службовців. Отже, в процесі підготовки фахівців виникає потреба у наданні майбутнім спеціалістам практичного і методологічного інструментарію, яким володіє на сьогодні HR-менеджмент – це наука, яка приділяє головну увагу кадровим ресурсам, їх формуванню, розвитку і відповідності стратегічній меті підприємства. Формування кадрового резерву є однією з основних функцій кадрового менеджменту державних підприємств, адже наявність професійних «запасних гравців» є запорукою успіху будь-якого підприємства, у тому числі й державної установи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблеми добору, розстановки та виховання кадрів зробили такі відомі вчені, як В.Князєв, Ф.Панасюк, В.Скуратівський, О.Яковенко. Еволюцію відбору та деякі аспекти кадрової політики досліджували П.Надолішній, О.Петришин, В.Тронь, В.Яцуба. У роботах В.Олуйка, Т.Мотренка, О.Воронька, С.Дубенко, В.Андрушко та інших вітчизняних дослідників набули розвитку питання HR-менеджменту державної служби, зокрема, формуванню кадрового резерву. Наукові напрацювання цих вчених дає можливість більш глибоко аналізувати динаміку кадрів в органах влади.

Водночас, незважаючи на глибину та різноплановість досліджуваних аспектів, залишається актуальним пошук ефективних шляхів удосконалення HR-менеджменту на державній службі, що дасть змогу сформувати професійну команду державних службовців, які будуть якісно виконувати свої професійні обов'язки.

Формулювання цілей статті. Головною метою статті є висвітлення основних проблем, сучасних тенденцій та перспектив формування кадрового резерву на державній службі з урахуванням зарубіжного досвіду.

Виклад основного матеріалу. В Україні умови зарахування на державну службу та її проходження визначаються Законом України «Про державну службу», яким передбачено обов'язкове проходження випробувального терміну [1]. Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантної посади державного службовця регулюється положеннями, що затверджуються постановами Кабінету Міністрів України [2, 3]. В органах виконавчої влади розповсюдженою практикою є практика добору претендентів на посади державних службовців у формі іспитів з питань нормативно-правового характеру. Процес найму на державну службу є комбінацією перевірки, докладного вивчення резюме й інтерв'ю. Остаточне рішення приймається комісією з найму, або може бути довірено керівнику відповідного органу, установи.

І.Лавринчук зазначає, що «такий суспільний інститут», як проходження державної служби, за правовими ознаками являє собою зміну в службово-правовому становищі працівників, що відбувається у зв'язку чи на підставі обставин, які породжують, змінюють або припиняють службово-трудові відносини. У ролі зазначених обставин виступають: зарахування на державну службу, атестація, переміщення по службі, присвоєння працівникам кваліфікаційних розрядів, категорій, рангів, підстави припинення служби [9].

До кадрового резерву державної служби України зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно виконують службові обов'язки, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності й необхідний досвід роботи, успіхи в навчанні. На кожен посаду державного службовця-керівника формується кадровий резерв у кількості двох осіб, за посадами спеціалістів складаються списки осіб, які включаються до резерву з урахуванням фактичної

потреби.

Основними етапами формування кадрового резерву у сфері державної Служби в Україні є:

- 1) планування кадрового резерву на найближчий час (до 1 – 3 років) і більш далеку перспективу (до 5 років);
- 2) визначення обов'язкових і бажаних критеріїв до кандидатів, вивчення і добір кандидатів до кадрового резерву;
- 3) формування, складання списку резерву кадрів та узгодження його з вищестоящим керівником;
- 4) визначення та застосування кадрових технологій до фахівців, зарахованих до кадрового резерву (стажування, тимчасове виконання обов'язків відсутнього працівника, залучення до проведення перевірок, службових розслідувань, підвищення кваліфікації, перенавчання, навчання тощо);
- 5) визначення готовності осіб, зарахованих до кадрового резерву.

З метою якісного формування складу державних службовців, керівники органів державної виконавчої влади в Україні: визначають щорічну і перспективну потребу в кадрах державних службовців усіх категорій; формують замовлення на підготовку державних службовців, укладають договори з навчальними закладами; добирають кадри державних службовців відповідно до вимог законодавства; проводять роботу з кадровим резервом [3].

Водночас, не всі державні службовці за освітою є економістами, юристами, фахівцями з державного управління. Багато службовців за базовою вищою освітою є фахівцями технічного профілю. Це обумовлює необхідність у розгортанні системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців.

В контексті реалізації адміністративної реформи, розпочатої у 2010 році Президентом України, пріоритетного значення набувають питання модернізації державної служби та підбору кадрів для роботи в органах державної влади.

На наш погляд, кадровий резерв для державної служби бажано формувати з людей, які мають вищу освіту та стаж роботи не менше, ніж 3 роки. В першу чергу, з числа кадрового резерву на керівні посади працевлаштовують людей, які мають науковий ступінь з державного управління.

Так, наприклад, за даними Харківської обласної державної адміністрації, в обласній та районних державних адміністраціях області станом на 01.01.18 працює 3160 осіб, із них 97% мають вищу освіту. Серед працюючих – 2 доктора та 17 кандидатів наук, половина з яких була зарахована до державної служби з кадрового резерву.

На рисунку 1 відображено якісний склад кадрового резерву Харківських ОДА та РДА за 2017 рік.

Рис. 1. Якісний склад кадрового резерву державних адміністрацій Харківської області за 2017 рік, осіб

Джерело: сформовано автором за даними [11] Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) 2(37), 2018

Аналіз якісного складу осіб, зарахованих до кадрового резерву на 2017 рік на посади державних службовців, включено 5206 осіб, серед них 4157 (76%) – жінок, 1683 особи віком до 30 років (32%), 226 магістрів державного управління та 341 магістр державної служби, 12 кандидатів наук та 2 доктора наук [11].

Щодо зарубіжного досвіду формування кадрового резерву, то у країнах Європейського Союзу, наприклад, існує таке поняття, як підготовча служба. Підготовча служба характеризується такими концептуальними рисами:

- 1) її метою є теоретична і практична підготовка до відповідного виконання службових обов'язків;
- 2) підготовча служба у більшості випадків є обов'язковою для кандидатів, які вперше призначаються на публічну службу;
- 3) строки підготовчої служби встановлюються законами і можуть бути чітко визначеними або стосуватись максимальної межі;
- 4) після закінчення строку підготовчої служби особа в багатьох країнах здає кваліфікаційний іспит, за результатами якого приймається рішення або про припинення служби, або про постійне призначення на посаду [4].

Тобто, підготовча служба у країнах ЄС є основою формування не тільки професійної державної служби, а й кадрового резерву державної служби за відсутності вакансій.

Цікавим є досвід Республіки Білорусь стосовно формування кадрового резерву. Відповідно до Указу Президента Білорусі від 26 липня 2004 р. № 354 «Про роботу з керівними кадрами у системі державних органів та інших державних організацій» резерв керівних кадрів — це група перспективних працівників з відповідними діловими та особистими якостями, спеціально сформована державним органом або іншою державною організацією, посадовою особою на підставі їх індивідуального відбору та комплексної оцінки [5, с.24-25].

Відповідно до зазначеного Указу резерв формується на підставі об'єктивної оцінки ділових та особистісних якостей кандидатів на керівні посади, колегіального розгляду питань зарахування до резерву, недопущення дискримінації за ознаками статі, національності та віросповідання [5, с.25].

Основними критеріями зарахування кандидата до резерву є результати його практичної діяльності, його здібності до майбутньої діяльності, потенційні можливості, результати тестування та останньої атестації кандидата. У Білорусії існує резерв голови держави, до якого зараховуються особи, призначення яких здійснює президент [5, с.26].

Одним з основних факторів, який визначає процес формування кадрового резерву у зарубіжних країнах, є:

- 1) рівний доступ для всіх громадян та добровільність участі у конкурсах для включення до кадрового резерву;
- 2) об'єктивність та системність оцінки особистих та професійних якостей претендентів, що залучені до кадрового резерву;
- 3) планування професійної посадової кар'єри державного (цивільного службовця);
- 4) гласність, доступність інформації про формування кадрового резерву на державній (цивільній) службі.

У багатьох країнах основні засади найму на державній службі традиційно формувалися виходячи з ідеї системної відмінності цього сектору від інших секторів суспільства. Ця відмінність обґрунтовувалася більш широкими нормами управління. Протягом останніх 20 років багато сфер зайнятості у галузі державного управління втратили свою унікальність і стали цілком схожими із загальними системами найму[8].

Рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, зокрема, з урахуванням нових завдань та пріоритетів. Саме за рахунок кваліфікованих кадрів можна підвищити ефективність роботи установи. У широкому розумінні зростання ефективності означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження *Збірник наукових праць Таверійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) 2(37), 2018*

можливості працювати краще [10].

На наш погляд, для пошуку сильних претендентів на посаду державного службовця HR-менеджерам слід застосовувати наступні способи:

- звернення до професійних кадрових агенцій;
- оголошення в пресі та на спеціальних інтернет-сайтах;
- розповсюдження усної інформації серед потенційних кандидатів;
- просування перспективної молоді всередині організації;
- звернення до вищих навчальних закладів, де готують бакалаврів та магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (рекрутування у вищому навчальному закладі).

Під час пошуку претендентів на роботу, кадровому менеджеру необхідно звернути увагу потенційних співробітників на перевагах роботи на державній службі, адже сучасна молодь часто не розуміє цих переваг. Необхідно використовувати прості формулювання та окреслювати перспективи. Необхідно говорити про соціальний пакет, можливість кар'єрного росту, престижність роботи, можливість налагодження професійних та особистих зв'язків, майбутнє пенсійне забезпечення державного службовця та інші найбільш яскраві переваги.

Одночасно пріоритетного завдання набувають питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву, зокрема й на вищі посади державної служби.

Беручи до уваги нові сучасні тенденції розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (в умовах реалізації адміністративної реформи), організація роботи з кадровим резервом має бути кардинально переглянута, зокрема шляхом удосконалення навчальних програм, вироблення та впровадження нових інноваційних форм підвищення рівня професійної компетентності як самих державних службовців, так і осіб, зарахованих до кадрового резерву.

Дуже важливим завданням HR-менеджменту на державній службі є робота щодо підвищення кваліфікації осіб, зарахованих до складу кадрового резерву. Одним із методів такої роботи є проведення стажування на посадах державних службовців. Крім того, необхідним є проведення занять, на яких майбутні державні службовці вивчають законодавство України про державну службу, розглядаються проблемні питання діяльності структурних підрозділів органу державної влади.

Висновки. Кадровий резерв державної служби є однією з основ постійного та якісного оновлення складу державної служби. Формування кадрового резерву є однією з основних функцій кадрового менеджменту державної служби. Беручи до уваги нові сучасні тенденції розвитку державної служби, організація роботи з кадровим резервом має бути кардинально переглянута. Необхідне удосконалення навчальних програм, впровадження нових інноваційних форм підвищення рівня професійної компетентності як самих державних службовців, так і осіб, зарахованих до кадрового резерву. На випадок заміщення кожної посади в державній службі кадровий резерв повинен мати не менше двох осіб. З метою якісного формування керівного складу державних службовців необхідно залучати до нього людей з вищою освітою, бажано тих, які мають ступінь магістра, або кандидата і доктора наук. При цьому, особи, які в подальшому можуть займати перші посади, повинні мати досвід роботи у державній службі або на керівних посадах не менше 3 років. Вважаємо, що поєднання фундаментальних теоретичних знань, отриманих під час навчання, з практичним досвідом роботи є запорукою успішної роботи в топ-менеджменті публічних установ. При формуванні кадрового резерву для всіх інших посад державної служби цей фактор також бажано враховувати, зокрема, кожен претендент на роботу в державній службі повинен мати фахову базову освіту. Для пошуку сильних претендентів на посаду державного службовця HR-менеджерам необхідно звертатись до професійних кадрових агенцій; розміщувати оголошення в пресі та на спеціальних інтернет-сайтах; розповсюджувати усну інформацію серед

потенційних кандидатів; запрошувати перспективну молодь всередині організації та проводити рекрутування у вищих навчальних закладах.

Список літератури:

1. Закон України „Про державну службу” від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ. //Відомості Верховної Ради України. – 1993. - №52. – Ст. 490. – Зі змінами ; ост. ред. 22 травня 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: постанова Кабміну України: від 15 лют. 2002 р.: № 169 // Офіц. вісн.України. – 2002. - № 8. – С.155. – Зі змінами; ост. ред.18 трав. 2005 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Про затвердження Порядку проведення конкурсу із зарахуванням до кадрового резерву на посади державних службовців першої – третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України: постанова Кабміну України від 21 лют. 2007 р. № 272 // Офіц. вісн.України. – 2007. - № 14. – С.47. – Зі змінами ; ост. ред. 21 листопад 2007 р. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А. В. Кір-мач, В. К. Тимошук, М. В. Фігель та ін. ; за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика ; Центр політико-правових реформ. — К. : Конус-Ю, 2007. — 735 с.
5. Демичев Д. М. Некоторые актуальные проблемы государственной кадровой политики в Республике Беларусь / Д. М. Демичев // Унів. наук, зап.: Часоп. Хмельниц. ун-ту упр. та права. — 2007. — № 2. — С. 20-34.
6. Застрожнікова І.В. Ефективне управління в ієрархічних системах аграрної сфери / Науковий вісник Академії муніципального управління : Серія «Управління». Вип. 2/2010. Державне управління та місцеве самоврядування. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С. 273-283.
7. Застрожнікова І.В. Формування понятійного апарату державного управління аграрним сектором [Електронний ресурс] / Державне управління : удосконалення та розвиток. – 2010. – № 2. – Режим доступу до журналу : <http://www.dy.nayka.com.ua>
8. Лавринчук І. Державне управління як галузь професійної діяльності, академічної підготовки, наукових досліджень // Ві-сник УАДУ. – 1997. - № 3 – 4. – С.10.
9. Модернізація державного сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=97
10. Олексенко Р.І. Управління продуктивністю праці на підприємствах / Р.І. Олексенко. – К.: Агросвіт.– 2010.– №11. – С. 46 – 48.
11. Ортіна Г. В. Обґрунтування концептуального підходу до формування та реалізації державної політики антикризового розвитку реального сектора економіки // Економіка та держава. – 2013. – №. 11. – С. 29-32.
12. Про підсумки роботи з кадрами Харківської ОДА за 2017 рік / http://kharkivoda.gov.ua/content/documents/800/79909/Attaches/01-15_43493.pdf

References

1. The Law of Ukraine “On the State of Empower” (16 December 1993), No. 3723-XII. Location of the Supreme For the sake of Ukraine, №52. - Art. 490. - Zi zminami; stop ed. May 22, 2008 r. [Online]. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. About the hardened procedure for the competition for the deputy vacant posad of the state services: Decree by the Cabinet of Ministers of Ukraine: from 15 LUT. 2002 p. : No. 169. Ofits. incons.Ukraine (2002), № 8, p. 155. - Zi zminami; stop red.18 2005 p. [Online]. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. About the hardened procedure of the competition held to the personnel reserve for the planting of the main services of the third category, with a reference to the President of Ukraine for submitting to the Cabinet of Ministers of Ukraine (2007), № 272. Ofits. incons.Ukraine, № 14, p. 47. [Zi zminami; stop ed. 21 leaves of 2007] [Online]. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. A.V. Kirpach, V.K. Tymoshchuk, M.V. Figel and oth. (2007) Public service. Zarubizhny dosvid and propositions for Ukraine [for the zag. ed. V.P. Tymoschuk, A.M. Skolik]. *Center for political and legal reforms*. K.: Konus-Yu, 735 p.
5. Demichev, D. M. (2007) Some topical problems of the state personnel policy in the Republic of Belarus. *Univ. Sciences, Zap .: Chasop. Khmelnytsky. un-tu control. thats right*, № 2, p. 20-34.
6. Zastrozhnikova, I.V. (2010) Effective management in the architectural systems of the agricultural sector / *Science Bulletin of the Academy of Municipal Administration: Seria "Management"*. Vip 2/2010. Duty of government and mismatse samovryaduvannya. - K.: HCV AMU, p. 273-283.
7. Zastrozhnikova, I.V. Formulation of the Understanding of the Apparatus of the Sovereign Administration of the Agrarian Sector [Online]. Power Regent: Accelerated Development, № 2. Access mode: <http://www.dy.nayka.com.ua>
8. Lavrinchuk, I. (1997) Sovereign administration yak galuz of professional activities, academy training, scientific achievements. *Bulletin of UADU*, № 3 – 4, p. 10.
9. Modernization of the sovereign sector [Electronic resource]. - Access mode: www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=97
10. Oleksenko, R.I. (2010) Manage Productive Practices in Companies. K. : *Agrosvit* , №11, P. 46 - 48.

11. Ortina, G.V. (2013) Obgruntuvannya conceptual approach to the formation of the real state policy of anti-crisis development of the real sector of economics. *Ekonomika that power*, №. 11, pp. 29-32.
12. About the robot podsums with frames of the Kharkiv ODA for 2017. [Online]. Retrieved from: http://kharkivoda.gov.ua/content/documents/800/79909/Attaches/01-15_43493.pdf