

DOI: [10.32702/2307-2156-2019.1.24](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.1.24)

УДК 35.08

*Ю. Л. Мохова,  
к. наук з держ. упр., доцент магістратури державного управління,  
Центр післядипломної освіти Донецького національного технічного університету, м. Покровськ  
Р. В. Сабадаш,  
студент магістратури державного управління  
Центру післядипломної освіти Донецького національного технічного університету, м. Покровськ*

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЖЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

*Yu. L. Mokhova  
PhD (Public Administration), Associate Professor of Master's Degree of Public Administration,  
Center for Postgraduate Education of Donetsk National Technical University, Pokrovsk  
R. V. Sabadash  
student of the Master of Public Administration of the Postgraduate Education Center of Donetsk  
National Technical University, Pokrovsk*

### **PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE GOVERNMENT INSTITUTES**

*В статті досліджена виділено поняття «управління персоналом». Визначено структуру системи управління персоналом у сфері державної служби (організаційна структура управління персоналом державної служби; система роботи з персоналом державної служби; нормативно-правова база управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом; методи управління персоналом державної служби). Досліджено нормативно-правове забезпечення, основні завдання, принципи (адаптивність, ієрархічність, колегіальність, комплексність, концентрація, оперативність, оптимальність, плановість, добір і розстановка кадрів, узгодженість), методи системи управління персоналом організації (адміністративні методи, організаційно-розпорядчі методи, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні методи, морально-етичні методи). Виділено ключові проблеми управління персоналом у сфері державної служби: відсутність чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар'єрного зростання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання. Для формування ефективної державної політики суспільного розвитку запропоновано напрямки удосконалення сучасної системи управління в органах державної влади.*

*In the article it is proved that public administration at the central and local levels depends on the professionalism of civil servants, from the ability to provide high-quality public services, motivation and integrity. There is determined that the main goal of the government personnel policy is the forecasting and programming of personnel supply, definition of strategic vision of formation, professional development and rational use of personnel, all labor resources of Ukraine. The practical implementation of the personnel policy of the government, the organization find in the implementation of the function of management of the personal. There is investigated the concept of*

*“personnel management” . Personnel management – purposeful work of the management of the organization, managers and specialists of the units of the personnel management system, which includes the development of the concept and strategy of personnel policy, principles and methods of personnel management of the organization. It is defined the structure of the personnel management system in the sphere of civil service: organizational structure of civil service personnel management; system of work with civil service personnel; normative-legal base of personnel management; informational and methodical support of the personnel management system; methods of managing civil service personnel. There is investigated legal framework, the main tasks, principles (adaptability, hierarchy, collegiality, complexity, concentration, efficiency, optimality, planning, selection and placement of personnel, consistency), methods of personnel management system of the organization (administrative methods, organizational and administrative methods, legal methods, economic methods, socio-psychological methods, moral and ethical methods). The key problems of personnel management in the civil service sector are highlighted: lack of a clear division of political and administrative positions, open competitive selection of civil servants, career development, common criteria for evaluation and promotion. For the formation of an effective government policy of social development there is proposed the directions of improvement of the modern system of governance in the bodies of government power.*

**Ключові слова:** державна політика; управління; кадрова політика; персонал; система управління персоналом.

**Key words:** government policy; management; personnel policy; personnel; personnel management system.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Вступ України на шлях становлення, розвитку її як незалежної держави поставив перед нею завдання створити свою державну політику як в цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується кадрів, кадрової політики, механізмів її реалізації як універсального важеля, на основі якого держава постійно впливає на стан суспільного, політичного та економічного розвитку.

Будівництво демократичної правової держави, розв'язання складних політичних і соціально-економічних проблем її розвитку потребує постійної уваги з боку кадрової служби. Україні зараз, як ніколи, потрібна науково обгрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування персоналу управління, підготовка державних службовців-професіоналів, постійне підвищення їхньої кваліфікації. Тому, формування та ефективної кадрової політики важлива і актуальна проблема державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Принципи та методи управління персоналом у сфері державної служби досліджують такі вчені як: Гугул О.Я. [1], Жук Н. Б. [2], Захарова І.В. [3], Левицька Н. А. [4] та ін. Але, багато теоретичних питань з даної проблеми ще не з'ясовані та вимагають подальшого розв'язання.

**Метою статті** є визначення особливостей функціонування системи управління персоналом в органах державної служби для формування ефективної державної політики суспільного розвитку.

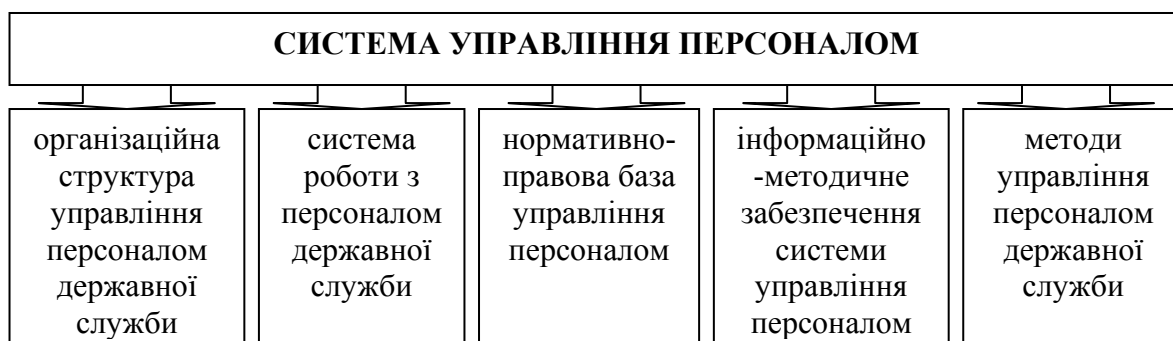
**Виклад основного матеріалу.** Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму державних службовців, від уміння надавати якісні публічні послуги, мотивованості та добросесності. Служіння народу як служіння кожному громадянину – справа відповідальна, що вимагає не просто здійснювати належний відбір кращих професіоналів на державну службу, а й допомагати державному службовцю професійно розвиватися та ставати більш ефективним, результативним.

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України. Причому під трудовими ресурсами країни, слід розуміти працездатну частину населення, яка в силу психофізіологічних та інтелектуальних якостей спроможна призводити матеріальні блага чи послуги [2].

Кадрова політика у сфері державного управління визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. Своє практичне втілення як кадрова політика держави та і кадрова політика організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [3].

З набуттям чинності Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 виникла необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління, які відповідатимуть за реалізацію питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо [5]. Система управління персоналом у сфері державної служби включає компоненти, які представлені на рис.1.



**Рис. 1. Система управління персоналом**

Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України [6], законами України «Про державну службу» [5], «Про місцеві державні адміністрації» [7], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [8], «Про запобігання корупції» [9] та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [10].

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи у сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру. Існують різні підходи визначення принципів управління, але найбільш поширеними є принципи, представлені в табл. 1.

**Таблиця 1.  
Принципи управління персоналом**

| Принцип                    | Характеристика   |
|----------------------------|--|
| Адаптивність               | Гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються.                                       |
| Ієрархічність              | Взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління.   |
| Колегіальність             | Взаємодія співробітників служби управління персоналом  |
| Комплексність              | Врахування чинників, які впливають на управління персоналом  |
| Концентрація               | Ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішенні поставлених перед організацією завдань |
| Оперативність              | Своєчасне прийняття рішень   |
| Оптимальність              | Багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту  |
| Плановість                 | Планування роботи з персоналом   |
| Добір і розстановка кадрів | Відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації                              |
| Узгодженість               | Погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом  |

Основними завданнями служби управління персоналом є:  
 реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;  
 забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;  
 забезпечення організаційного розвитку державного органу;  
 добір персоналу державного органу;  
 прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;  
 здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;  
 організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;  
 документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [10].

Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи та окремих робітників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації [1].

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні (рис. 2).



**Рис. 2. Методи управління персоналом**

Правові методи є імперативними (обов'язковими для виконання), диспозитивними (передбачають, що можна робити і що ні), рекомендаційними (вказують, як потрібно вести себе керівникові у відповідності з нормами права в тій чи іншій ситуації) і заохочувальними (сприяють заохоченню керівників, що творчо керуються нормами права).

Проблеми управління персоналом у сфері державної служби України пов'язані з відсутністю чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар'єрним зростанням, безперервним професійним навчанням, єдиним критерієм оцінювання та стимулювання. Сучасна кадрової ситуації в Україні, і характеризуються низьким професіоналізмом, відсутністю спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю фахової підготовки профілю діяльності, бюрократизмом, байдужістю і корумпованістю керівних кадрів [3].

В нових умовах працівники кадрових служб повинні відповідати умовам: бути здібними, розуміти соціально-економічні процеси, що відбуваються у країні і за її межами; мати спеціальні знання в галузі організації виробництва і, зокрема, ефективних методів праці; вміти працювати з сучасною обчислювальною технікою [1].

Модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів – одне з ключових завдань реформування державного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок. Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику держави щодо суспільного розвитку.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження визначено, що головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України. Практичне втілення кадрова політика держави, організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Виділено поняття «управління персоналом» – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

Визначено структуру системи управління персоналом у сфері державної служби, яка включає основні компоненти: організаційну структуру управління персоналом державної служби; систему роботи з персоналом державної служби; нормативно-правову базу управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом; методи управління персоналом державної служби.

Досліджено нормативно-правове забезпечення, основні завдання, принципи, методи системи управління персоналом організації. Виділено ключові проблеми управління персоналом у сфері державної служби: відсутність чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар'єрного зростання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання. Для формування ефективної державної політики суспільного розвитку запропоновано створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок.

#### **Література.**

1. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. - №6(44). – С.194-198.
2. Жук Н. Б. Державна кадрова політика [Електронний ресурс] / Н. Б. Жук // Державний архів Львівській області. – Режим доступу: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika/>
3. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І.В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. - № 16(205). - С. 116-120.
4. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька // Управління розвитком. 2014. - №7 (170). – С.135-138.
5. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
6. Конституція України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
7. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
8. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
9. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
10. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>

#### **References.**

1. Huhul, O.Ya.(2013), “Theoretical principles of management of personnel development”, *Innovatsijna ekonomika*, vol. 6(44), pp.194-198.
2. Zhuk, N.B., “Government Cadre Policy”, *State Archive of Lviv Oblast*, available at: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika> (Accessed 16 January 2019).

3. Zakharova, I.V. (2013), "Perspective directions of improvement of personnel policy in government authorities in the conditions of administrative-territorial reform", *Visnyk Shkhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol.16(205), pp. 116-120.
4. Levyts'ka, N. A. (2014), "Peculiarities of management of management personnel in the civil service of Ukraine", *Upravlinnia rozvytkom*, vol.7 (170), pp. 135-138.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine " About the civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 16 January 2019).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (Accessed 16 January 2019).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "About local government administrations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (Accessed 16 January 2019).
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "About the service in local self-government bodies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (Accessed 16 January 2019).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Prevention of Corruption", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (Accessed 16 January 2019).
10. The National Agency of Ukraine for Civil Service (2016), "On Approval of the Model Regulations on the Personnel Management Service of a Government Body", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru> (Accessed 16 January 2019).

*Стаття надійшла до редакції 17.01.2019 р.*