НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

ТЕЗАУРУС
З ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

СЛОВНИК-ДОВІДНИК

Київ – 2014

УДК 351.9-029:32-057

Схвалено Вченою радою Національної академії державного управління при Президентові України (протокол №_____ від 16 жовтня 2014 р.)

Р е ц е н з е н т и :

Бакуменко В.Д., *доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Академії муніципального управління, заслужений діяч науки і техніки України;*

Мартиненко В. М., *доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;*

Сушинський І.О., *доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри кадрової політики та державної служби Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.*

Р е д а к ц і й н а к о л е г і я: Ю. В. Ковбасюк (голова), В. В. Толкованов, Ю. П. Сурмін, О. В. Радченко, Р. А. Науменко, Л. М. Гогіна.

Т 30 Тезаурус з державної кадрової політики : словник-довідник / ред. кол. Ю. В. Ковбасюк (голова), В. В. Толкованов, Ю. П. Сурмін, О. В. Радченко та ін. – К. : НАДУ, 2014. – 408 с.

ISBN

Здійснено систематизацію та упорядкування понятійно-термінологічного апарату державної кадрової політики як важливого чинника її модернізації та розвитку. Представлено терміни, поняття й визначення, які сприяють розумінню стратегічної мети, головних цілей і завдань, стратегічних напрямів, основних принципів і методів державної кадрової політики як одного з найважливіших напрямів державного управління. Розраховано на поліпшення наукового супроводження здійснення найважливішої і невід'ємної функції держави – регулювання процесів відтворення й реалізації кадрового потенціалу суспільства.

Для фахівців, викладачів і студентів, які займаються проблемами державного управління, суб'єктів формування, реалізації і розвитку державної кадрової політики.

ISBN

УДК 351.9-029:32-057

© Національна академія
державного управління
при Президентові України, 2014

ВСТУП

Словник-довідник «Тезаурус з державної кадрової політики» (далі – Тезаурус) виконано в Інституті проблем державного управління та місцевого самоврядування Національної академії державного управління при Президентові України за темою науково-дослідної роботи «Теоретико-методологічні та практичні аспекти державної кадрової політики в Україні» в межах комплексного наукового проекту Національної академії «Державне управління та місцеве самоврядування».

Авторський колектив нараховує 75 осіб, серед яких : докторів наук – 18, кандидатів наук – 26; науково-педагогічних і наукових працівників НАДУ (з регіональними інститутами) – 57.

Метою видання є систематизація, упорядкування та збагачення понятійно-термінологічного апарату державної кадрової політики України як одного із важливих чинників осмислення сучасного стану наукового забезпечення державної кадрової політики та засобів впливу на його покращання. Сприяння поліпшенню наукового супроводження здійснення найважливішої і невід'ємної функції держави – регулювання процесів відтворення й реалізації кадрового потенціалу суспільства.

Суспільна і наукова потреба в розробленні понятійного апарату державної кадрової політики полягає у відсутності системного аналізу нагромадженого масиву понять і термінів, властивих державній кадровій політиці, з огляду його повноти, адекватності й спроможності у визначенні сутності, структури, механізмів формування й реалізації державної кадрової політики, місця і функцій в її науковому забезпеченні; адекватності міжнародній управлінській практиці. Дотепер в Україні гостро відчувалась відсутність спеціальних словникових видань з державної кадрової політики.

У Тезаурусі вперше запропоновано певну понятійно-термінологічну систему з державної кадрової політики, введено у науковий обіг досить широке коло понять, термінів, дефініцій та дано їх визначення. Це сприятиме розширенню і систематизації наукових знань з державної кадрової політики, встановленню відповідного консенсусу в розумінні та науковому й практичному використанні її термінології, здійсненні фахової комунікації, в тому числі у міжнародних стосунках України; підвищенню ефективності державного управління.

Тезаурус, будучи за інформаційними ознаками словником-довідником, має певну специфіку. Згідно з узагальненими визначеннями тезаурус належить до спеціального типу словників нормативної лексики, терміни яких пов'язані сітьовою структурою. На відміну від тлумачних словників в тезаурусах

використовуються асоціативні, семантичні зв’язки, що дозволяє виявити відповідний сенс не лише з допомогою визначення, але й через співвідношення слова з іншими поняттями і їх групами, тощо. Це стало мотиваційною основою при виборі типу словникового видання та визначило концептуальні підходи у підготовці Тезауруса.

Вперше у практиці підготовки словникових видань з державного управління у побудові Тезауруса обрано контекстно-асоціативний підхід, що вплинуло на його структуру та змістове наповнення.

В основу структурної побудови Тезауруса покладено принцип «гніздування» – термінологічні «гнізда»/блоки. За складом понять і термінів сформульовано наступні блоки:

1) значущість кадрів для суспільства;

2) кадри і управління;

3) засади державної кадрової політики;

4) проблеми державної кадрової політики;

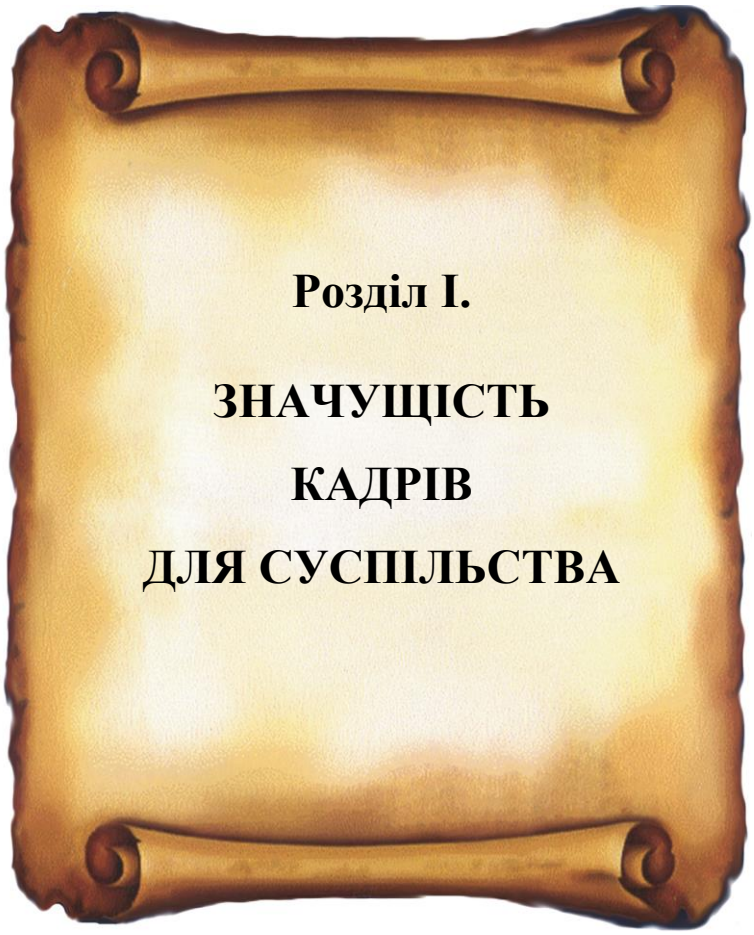
5) стратегічні напрями державної кадрової політики:

6) методи, технології та механізми державної кадрової політики;

7) державна кадрова політика в системі державної служби.

За змістом науковий доробок носить міждисциплінарний і міжгалузевий характер. Крім понять, властивих державному управлінню до загального переліку включено низку термінів і понять з інших галузей науки, які при забезпеченні інтеграції в єдину систему допомагають розумінню сутності та механізмів формування й реалізації державної кадрової політики. Об’єднуючим стрижнем Тезауруса є поняття «державна кадрова політика».

Тезаурус може бути використаний у навчальному процесі НАДУ, інших навчальних закладів, які займаються професійним навчанням кадрів, розробленні навчально-професійних і професійних програм, нових навчальних дисциплін; при підготовці нормативно-правових актів з питань кадрового забезпечення різних сфер суспільного розвитку; при розробленні національних, регіональних та галузевих кадрових програм; у практичній діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, усіх тих, хто причетний до формування й реалізації державної кадрової політики.



Розділ І.

ЗНАЧУЩІСТЬ КАДРІВ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА

~ А ~

АДМІНІСТРАТИВНА РЕФОРМА – вид політико-правової реформи, яка здійснюється у сфері виконавчої влади щодо структури системи органів виконавчої влади, розподілу функцій у ній; кадрового забезпечення, взаємовідносин з органами місцевого самоврядування. **А.р.** передбачає реформування публічної адміністрації, зокрема коректування правової бази організації виконавчої влади, формування нових інститутів, модернізацію організаційних структур та інструментів здійснення державного управління, зміцнення фінансово-економічних основ функціонування державного управління, удосконалення адміністративно-територіального устрою, співвідношення централізації та децентралізації, реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. **А.р. з**а цільовим спрямуванням має бути підпорядкована завданням створення таких систем державного управління і місцевого самоврядування, які сприяють підвищенню якості життя громадян країни, зокрема прогнозують і попереджають виникнення суспільних проблем, забезпечують вироблення і реалізацію стратегії економічного та суспільного розвитку.

Літ.: Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр .при Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К .О .Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. – К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012 – Т. 1. – 564 с.; Сурмин Ю. П. Теория систем и системный аналіз : Учеб. Пособие. / Сурмин Ю. П. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.; Енциклопедія державного управління, Т. 8 / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за заг. ред.. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Теоретико-методологічні засади : Навч. посібник. / В. Д. Бакуменко. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – Ч. 1. – 276 с.

© Загайнова Л. І.

АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ УСТРІЙ – це поділ території держави на певні частини з метою організації управління на місцях. Адміністративно-територіальний поділ – конституційно визначений поділ території держави на систему адміністративно-територіальних одиниць з метою раціональної організації державного управління та місцевого самоврядування. **А.т.у.** України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості і соціально-економічного розвитку регіонів, з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій. За Конституцією України

систему адміністративно-територіального устрою України складають: Автономна Республіка Крим, області, райони, міста, райони в містах, селища і села. В Україні питання **А.т.у.** регулюються Конституцією України та Указом Президії Верховної Ради УРСР "Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою УРСР" від 12 березня 1981 р.

А.т.у. країни – внутрішній поділ території держави на адміністративно-територіальні одиниці з метою раціональної організації державного та громадського управління регіонами, народним господарством, загалом політичним і культурним життям. **А.т.у.** формується на загальнодержавному рівні з урахуванням економічних, соціальних, історичних та національних особливостей розвитку конкретних територій, специфіки розселення.

Сучасна демократична держава незалежно від того, яка форма державного устрою в ній існує – унітарна, федеративна чи регіональна, обов'язково характеризується певною самостійністю її територіальних одиниць, децентралізацією управління по вертикалі, що знаходить свій вияв у розвитку місцевого самоврядування, територіальної автономії, деконцентрації виконавчої влади. Відповідно, за своїм статусом територіальні одиниці демократичної держави мають в більшій мірі самоврядний (автономний), ніж адміністративний характер, вони виступають просторовою (територіальною) основою для здійснення місцевого (регіонального) самоврядування та територіальної автономії.

Літ.: Адміністративно-територіальний устрій України: Історія та сучасність / За заг. ред. В. Г. Яцуби, Державного секретаря Кабінету Міністрів України.- К.: Секретаріат Кабінету Міністрів України.- 2002.- С. 8; Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 373 ; Ріяка В.О., Свечкарьов О.І., Шувалова В.А. та ін. Державне право зарубіжних країн. Загальна частина: Навч. посіб. – Х.: Вид-во Нац. юрид. акад. України імені Ярослава Мудрого, 1996. – С. 186.

©Тодосова Г. І.

~ В ~

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – *англ.* responsibility; *нім.* Verantwortlichkeit – багатовимірне та багаторівневе поняття, що є фундаментальним у філософському розумінні дихотомії "свобода (воля) – влада (держава)". Це найдавніший механізм реалізації соціального контролю за поведінкою особистості, форма регуляції політичних, юридичних, соціальних та інших суспільно-владних відносин, обумовлених ціннісними орієнтирами, нормами, правилами, обов'язками, характерними для кожного конкретного суспільства.

Водночас це критерій співвідношення мети й досягнутого результату, здатність відповідати за поведінку, вчинки, дії, роботу перед іншими індивідуумами, організацією, державою, суспільством.

Провідним елементом **В.** є моральна, політична та правова оцінка рішення, дії громадянина, колективу, органу або іншого компонента суспільної системи з точки зору загальноприйнятих цінностей, ідеалів, принципів, норм і користі для суспільного розвитку. Структурно **В.** реалізується в ході послідовної взаємодії трьох складових: – усвідомлення обов'язку, завдань, необхідних дій; оцінка діяльності, виконання завдань, поведінки;накладення стягнень, санкцій за неналежну діяльність.

В. виступає важливим фактором мотивації й ефективності управління, що розкриває професійні, ділові і особистісні якості керівника (службовця) органу публічної влади. **В.** в системі державного управління передбачає сумлінне, належне ставлення людини, посадової особи, органу державної влади до своєї діяльності (поведінки), а у разі порушення ними прав та законних інтересів людини і суспільства, невиконання своїх обов'язків і соціальної ролі – отримання цим суб'єктом певних негативних наслідків.

Конструкт **В.** є наріжним каменем сучасної системи державного управління ("Good Governance" – належне управління, "Responsive Governance"– відповідальне управління), підіймаючись від індивідуальної **В.** до рівня **В.** соціальної, оскільки взаємообумовленість та взаємозалежність людини й цивілізації на початку XXI ст. робить соціальну **В.** ключовою умовою самого подальшого існування цивілізації. Найбільш вичерпно розкриває це Х. Йонас у книзі «Принцип відповідальності. Пошук етики для технологічної цивілізації». Х. Йонас стверджує, що перед загрозою все зростаючої технічної могутності людства й глобальних катастроф на перший план виходить принцип відповідальності державних утворень за результати державно-управлінського регулювання економічних, технологічних, екологічних процесів на землі. Така глобальна **В.** має розглядатися під кутом зору п'яти постулатів:

– існує **В.** природна (людини перед планетою, її ноосферою) та договірна (людини перед людиною, спільнотою, суспільством);

– **В.** як ставлення в обов'язок суб'єкту наслідків його діяльності;

– **В.** як обов'язок влади за те, що їй належить робити;

– **В.** як не взаємне відношення, тобто відповідальність за такі дії, що мають не сьогоденні, а майбутні наслідки;

– **В.** як добровільне зобов'язання людини, політика на діяльність в інтересах громади та суспільства. Ці інтереси являють собою джерело та об'єкт відповідальності державного службовця.

Літ. : Йонас Г. Принцип відповідальності: У пошуках етики для технологічної цивілізації / Пер. з нім. – К.: Лібра, 2001. – 400 с.; Канке В.Этика ответственности. Теория морали будущего. – М.: Логос, 2003. – 352 с.; Радченко О. В. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі : [Монографія] / О. В. Радченко, І. Г. Савченко – Х.: Вид-во ХНУВС, 2008. – 200 с.; Рікер Поль. Право і справедливість / Пер. із фр. – К.: Дух і літера, 2002. – 216 с.; CaouetteJ. Free Will and Moral Responsibility / Justin Caouette, Ishtiyaque Haji. – Newcastleupon Tyne, UK : Cambridge Scholars Publishing. 2013. – eBook.; Jones B. Power & responsibility [Текст] : building international order inaneraoftransnationalthreats / Bruce Jones, Carlos Pascual and Stephen John Stedman. – Washington : Brooking institutionpress, cop. 2009. – XXII, 360 с.; Responsibility, rights, andwelfare : The theory of the welfarestate / Ed. by J. Donald Moon ; Contributionsby Robert Goodinetal. – Boulder; London : Westviewpress, 1988. – VII, 235 с.

© Радченко О. В., Ломов К. В.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ В КАДРАХ – один із найважливіших напрямів кадрової роботи, що дозволяє виявити реальні потреби і здійснити розрахунки щодо якісного (потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до кадрів) і кількісного (розрахунок кількості кадрів за кожним критерієм якісної потреби) складу кваліфікованих кадрів на заданий період часу як для окремої конкретної організації виробничої і невиробничої сфер, так і в межах регіону або на національному рівні. Без **В.к.п.** неможливе якісне комплектування відповідними кадрами галузі, регіону, організації, підприємства, установи і реалізації довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики. Загальна потреба в кадрах визначається підсумовуванням кількісної потреби за окремими якісними критеріями.

На практиці визначаються поточна і довгострокова потреба у кадрах. Поточна потреба – це потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за власним бажанням, виходом на пенсію, відпустками по догляду за дитиною тощо. Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на перспективу. Ця потреба визначається за прогнозними даними, які ґрунтуються на аналізі вікової структури, коефіцієнті плинності кадрів, стратегії розвитку організації, установи, підприємства, перепрофілюванні їх діяльності або зміні виробничої програми.

Для **В.п.к.** використовуються різні методи – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей. До основних методів прогнозування потреби належать: аналіз; економетричний метод, за допомогою якого потреба в кадрах визначається із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на послуги/товари на певний рік у майбутньому; екстраполяція – найбільш простий метод, сутність якого полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у

величині сукупної робочої сили/персоналу та їх структури на майбутнє (цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємств/організацій зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем); експертних оцінок – метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у кадрах. Виділяються, зокрема у виробничій сфері, також методи: нормативний метод (являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати); балансовий метод (планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого); економіко-математичні методи (полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату); комп'ютерні моделі (набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу).

У сфері державної служби державне регулювання та проведення державної політики згідно із чинним Законом України «Про державну службу» та Законом України від 17 листопада 2011 року № 050-VI (набрання чинності якого прогнозується з 1 січня 2015 року) здійснює спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби – Національне агентство України з питань державної служби. За цим Законом та відповідно до Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 5 березня 2012 року № 45, практичну роботу з вивчення поточних та перспективних потреб в персоналі в органі державної влади і внесення відповідних пропозицій керівнику державної служби цього органу здійснює служба персоналу – окремий структурний підрозділ чи державний службовець у цьому органі або його апараті.

У методологічному відношенні **В.п.к.** є найбільш складною проблемою кадрової роботи, що є однією з причин (поряд з іншими об’єктивними і суб’єктивними причинами) недостатньо ефективного використання цього важливого її елементу у вітчизняній кадровій практиці.

Літ.: Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 року № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12; Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Офіційний вісник

України. – 2012. – 23 січня. – № 4. – Ст. 115; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13; Про затвердження Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 березня 2012 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12; Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник. / Л .В. Балабанова., О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.; Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: [Моногр.]. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

© Гогіна Л. М.

~ Г ~

ГІГІЄНА ПРАЦІ – забезпеченні сприятливих праці, безпеки та гігієни праці, подоланні ВІЛ/СНІДу у сфері праці й інших елементів і факторів, що впливають на працівників– одна з найважливіших проблем XXI століття умов. Діяльність у даній сфері спрямована на вирішення завдань збереження життя та здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, вона включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

покликано сприяти безпечному і здоровому виробничому середовищу шляхом системного підходу до проблем управління і розробки національних програм у сфері безпеки і гігієни праці, а також удосконалення національних систем безпеки і гігієни праці. Національні програми і системи повинні доповнювати один одного, а конвенції та рекомендації, зводи практичних правил та інші акти МОП закладають міцне підґрунтя для цих програм і систем безпеки та гігієни праці.

Безпека і гігієна праці були у центрі уваги МОП з часів її створення і залишаються основоположною вимогою у досягненні цілей Програми гідної праці. Забезпечення безпеки і гігієни праці визнана МОП одним з завдань її діяльності. У червні 2008 року у м. Сеулі (Корея) напередодні XVIII Світового конгресу з безпеки і гігієни праці відбувся Саміт з безпеки і гігієни. На Саміті ухвалено Сеульську декларацію про безпеку і гігієну праці, яка закликає визнати право на безпечне і здорове виробниче середовище одним з фундаментальних прав людини, а безпеку і гігієну праці включити у національні та міжнародні програмні документи.

Апогеєм сторічної практики МОП з питань безпеки і гігієни праці є ухвалення у 2006 році Конвенції про основи, що сприяють безпеці і гігієні праці, (№ 187) та супроводжуючої її Рекомендації (№ 197). Вони розроблені з врахуванням комплексного підходу нормотворчої діяльності та включають два

ключових елементи: культури превентивної безпеки і гігієни праці; системного підходу в управлінні безпекою і гігієною праці.

Сучасні процеси розвитку процесів безпеки і гігієни праці характеризуються:

– переходом від прийняття положень, що включають визначені правила поведінки, до розроблення, впровадження і перегляду політик з безпеки і гігієни праці як на локальному, так і на національному та міжнародному рівнях;

– відходом від включення у конвенції та рекомендації детальних положень до прийняття всеосяжних норм. Конкретні питання безпеки і гігієни праці, особливо ті, що залежать від досягнень науки і техніки, повинні передбачатися зведеннями практичних правил;

– відмовою від ухвалення жорстких конкретних вимог до гнучкіших положень, що дозволяють утримувати систему конвенцій і рекомендацій з безпеки і гігієни праці актуальними й узгодженими.

До цього часу Україною не ратифіковані деякі ключові конвенції МОП у сфері безпеки і гігієни праці.

Літ.: Волошина С. М. Акти МОП про безпеку і гігієну праці та законодавство України [Електронний ресурс] / С. М. Волошина // Актуальні проблеми держави і права . - 2010. - Вип. 52. - С. 99-105. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apdp_2010_52_17.pdf; Козак З. Я. Становлення та розвиток актів Міжнародної організації праці з безпеки та гігієни праці [Електронний ресурс] / З. Я. Козак // Форум права . - 2008. - № 3. - С. 229-234. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2008_3_34.pdf; Основы, содействующие безопасности и гигиене труда : Доклад IV (1), 93-я сессия (2005 г.) Международной конференции труда [Электронный ресурс] / Международная конференция труда. – Женева : Международное бюро труда, 2003. – 71 с. – Режим доступа: http://www.ilo.org/public/russian/ standards/relm/ilc/ilc93/pdf/rep-iv-1.pdf.

© *Вакулич В. М.*

~ 3 ~

ЗАГАЛЬНА ДЕКЛАРАЦІЯ ПРАВ ЛЮДИНИ (Declaration universelle des droit de l"homme) – акт Генеральної Асамблеї ООН, перший міжнародно-правовий документ, яким визначаються основні права і свободи людини, які підлягають загальному дотриманню. Прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р. на розвиток і у порядку конкретизації Статуту ООН, відповідно до якого держави зобов'язалися співробітничати у сфері «...поваги до прав людини і основних свобод для всіх незалежно від раси, статі, мови і релігії» (ст. 1). **З.д.п.л.** складається з преамбули і 30 статей. Декларацію ратифікувала більшість країн світу, в т. ч. Україна. Декларація є

найавторитетнішим джерелом міжнародних норм щодо прав людини. Її принциповою засадою є рівність правового статусу людей. Вона включає природні права особи, громадянські, політичні і соціально-економічні права. У статті 23 Декларації закріплено право людини «на працю, вільний вибір роботи, на сприятливі умови праці та на захист від безробіття». **З.д.п.л.** проголошує принцип гарантованості передбачених нею прав. Документ має рекомендаційний характер і не має обов'язкової юридичної сили. Але **З.д.п.л.** має велике морально-політичне значення. Вона стала програмою співробітництва держав щодо захисту прав людини, сприяла прийняттю важливих міжнародно-правових документів правозахисного характеру, її покладено в основу національного законодавства з прав людини і громадянина.

Літ.: Устав Организации Объединённых Наций и Устав Международного Суда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_010; Загальна декларація прав людини / Права людини: Міжнародні договори України, декларації, документи. – К., 1992; Загальна декларація прав людини : Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року (Неофіційний переклад) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_015; Юридичний словник-довідник / За ред. Ю. С. Шемшученка. – К., 1996; Політологічний енциклопедичний словник / Упорядник В. П. Горбатенко; За ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-е вид., доп. і перероб. – К. : Генеза, 2004. – 736 с.; Енциклопедія освіти / Акад. пед наук України ; головний редактор В.Г.Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с. (с. 203 – 204); Великий енциклопедичний юридичний словник / За редакцією акад. НАН України Ю. С. Шемшученка. – К.: ТОВ "Видавництво "Юридична думка", 2007. – 992 с.

© Гогіна Л. М.

ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ – не заборонена законодавством діяльність громадян, пов'язана із задоволенням їх особистих і суспільних потреб, що, як правило, приносить їм заробіток (трудовий дохід) у грошовій або іншій формі. В Україні засади регулювання праці і зайнятості визначаються виключно законами України. Правовідносини у сфері **З.н.** регулюються Конституцією України, Законом України «Про зайнятість населення», Кодексом законів про працю України, Господарським та Цивільним кодексами України, Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», іншими актами законодавства. Держава передбачає відповідні заходи для забезпечення повної, продуктивної і вільно обраної громадянами зайнятості, сприяє незайнятим громадянам у поновленні їхньої трудової діяльності та надає їм гарантії та забезпечення, встановлені Законами України «Про зайнятість населення» та «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття». Примушування

громадян України до праці у будь-якій формі не допускається, за винятком випадків, які передбачені законодавством. Якщо за чинним міжнародним договором України, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені законодавством України про **З. н**., застосовуються правила міжнародного договору.

Літ.: Конституція України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%; Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 406-VII від 04.07.2013). – Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2013. – № 24. – Ст.243; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/page; Великий енциклопедичний юридичний словник / За редакцією акад. НАН України Ю. С. Шемшученка. – К.: ТОВ "Видавництво "Юридична думка", 2007. – 992 с.; Сучасна правова енциклопедія / О. В. Зайчук, О. Л. Копиленко, Н. М. Оніщенко [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Зайчука ; Ін-т законодавства Верхов. Ради України. – К. : Юрінком Інтер, 2010. – 384 с.

© Гогіна Л. М.

ЗАРОБІТНА ПЛАТА – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Від ефективності системи оплати праці залежить підбір кваліфікаційних кадрів, їхнє заохочення та мотивація до якісного виконання посадових обов'язків.

Розмір **З.п.** залежить від складності та умов виконаної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства (установи). **З.п.** включає: оклади (тарифні ставки), персональні надбавки (за інтенсивність, шкідливі умови, вислугу років тощо), доплати за вислугу років, премії, винагороди, гонорари. Структура **З.п.**: основна заробітна плата; додаткова заробітна плата; інші компенсації та заохочувальні виплати. Форми оплати праці:

- погодинна (проста та преміальна) – оплата за відпрацьований час;
- відрядна – плата праці за кількість виготовленої продукції, виконаних робіт чи наданих послуг.

Законодавством України встановлюється мінімальна **З.п.**, яка є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для роботодавців. Мінімальна **З.п.** – законодавчо встановлений розмір **З.п.** за календарний місяць за просту, некваліфікаційну працю, нижче якого не може проводитися оплата. Місячний оклад не може встановлюватися менше **З.п.**.

Розрізняють номінальну та реальну **З.п.** Номінальна – це сума коштів, яка отримується за встановлений період часу. Реальна – це кількість товарів і послуг, які можна придбати за номінальну **З.п.**. Вона відбиває економічний стан

суспільства. З метою підтримки реальної **З.п.** державою введено індексацію заробітної плати.

З.п. державних службовців має свої відмінності, обумовлені специфічним характером державної служби та її особливим соціальним статусом. Значною мірою ця **З.п.** є прив'язаною до категорії посади, оскільки окрім посадового окладу включає також доплату за ранг, за вислугу років на державній службі. Крім того, може включати надбавки за науковий ступінь, державні нагороди, ненормований робочий час тощо.

Основною проблемою у сфері **З.п.** державних службовців є її надзвичайно низький рівень на нижчих щаблях ієрархії державних посад, коли фахівці, наприклад, райдержадміністрації отримують **З.п.**, що є близькою до мінімальної та співставимої з заробітною платнею прибиральниць. Останнє підвищення **З.п.** державних службовців було у лютому 2008 року і за наступні 6 років вона практично не змінювалася та не індексувалася у відповідності до інфляції.

Остання спроба вивести рівень **З.п.** державних службовців на відносно достойний рівень сталася 10 січня 2012 року, коли Президент України підписав Закон «Про державну службу» в новій редакції. Цей закон передбачає суттєве підвищення оплати праці державних службовців на рівні, не меншому за дві мінімальні заробітні платні. Проте цей закон ще не вступив у силу.

Літ.: Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // http://zakon.rada.gov.ua; Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // http://zakon.rada.gov.ua; Про державну службу: Закон України від від 16.12.1993 № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17; Про індексацію грошових доходів населення: Закон України від 03.07.1991 № 1282-XII XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // http://zakon.rada.gov.ua; Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // http://zakon.rada.gov.ua.;

© Радченко О. В., Казюк Я. М.

ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ – система організаційних, технічних, медико-біологічних, фінансово-економічних та інших заходів, що реалізуються центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, відповідними силами та засобами підприємств, установ й організацій незалежно від форм власності і господарювання, добровільними формуваннями і спрямовані на безпеку населення.

Захист населення від надзвичайних ситуацій – це комплекс заходів, спрямованих на попередження негативного впливу наслідків надзвичайних ситуацій чи максимального послаблення ступеня їх негативного впливу.

Соціальний захист — це державна підтримка верств населення з метою забезпечення відповідного життєвого рівня, тобто заходи, що включають надання правової, фінансової, матеріальної допомоги окремим громадянам (найбільш вразливим верствам населення), а також створення соціальних гарантій для економічно активної частини населення; комплекс законодавчо закріплених гарантій, що протидіють дестабілізуючим життєвим факторам (інфляція, спад виробництва, економічна криза, безробіття тощо).

Захист населення у разі настання безробіття - комплекс заходів, що передбачений загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням на випадок безробіття та законодавством про зайнятість населення;

Захист прав споживачів — гарантований законом контроль за якістю і безпечністю продукції та всіх видів послуг і робіт з боку держави та громадсько-суспільний рух на його підтримку.

Захист населення від інфекційних хвороб - це правові, організаційні та фінансові заходи діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, спрямовані на запобігання виникненню і поширенню інфекційних хвороб людини, локалізацію та ліквідацію їх спалахів та епідемій.

Літ.: Про захист прав споживачів : Закон України. – Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). – 1991. – № 30. –Ст.379); Про захист населення від інфекційних хвороб : Закон України. – Відомості Верховної Ради України (ВВР. – 2000. – № 29. Ст. 228; Про зайнятість населення : Закон України. – Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2013. – № 24, ст.243); Кодекс цивільного захисту України // (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 34-35. – Ст.458); Абракітов В. Е. Безпека життєдіяльності, екологія та охорона праці: енцикл. словник / В. Е. Абракітов ; Харк. Нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 396 с.; Енциклопедія для фахівців соціальної сфери / авт.: Т. Ф. Алєксєєнко, Т. П. Басюк, О. В. Безпалько [та ін.] ; за заг. ред. І. Д. Звєрєвої ; Ін-т пробл. виховання НАПН України [та ін.] – К. ; Сімф. : «Універсам», 2012. – 536 с.

© *Діденко Н. Г.*

~ ▌ ~

ІНДЕКС ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ є сумарним показником людського розвитку. Він вимірює середній рівень досягнень в країні за трьома основними вимірами людського розвитку: тривалого і здорового життя (здоров'я), доступу до знань (освіта) і гідного рівня життя (дохід). Тривале і здорове життя вимірюється тривалістю життя. Доступ до знань вимірюється:

(1) середньою кількістю років освіти дорослих, яка є середньою кількістю років освіти, отриманої за життя людини у віці від 25 років і старше, і (2) очікуваною тривалістю навчання для дітей шкільного віку, що дорівнює загальній кількості років навчання дитини шкільного віку, на які вона може розраховувати при незмінності загальноприйнятого вікового охоплення шкільного навчання протягом життя дитини. Рівень життя вимірюється валовим внутрішнім продуктом (ВВП) на душу населення з урахуванням паритету купівельної спроможності (ПКС) долара США.

І.л.р. – спеціальний сукупний індекс, який на підставі відповідних показників дає узагальнювальну оцінку людського прогресу. За методикою Організації Об'єднаних Націй (ООН) **І.л.р.** обчислюється на підставі трьох показників: очікуваного довголіття населення; рівня освіти; рівня життя. Індекс людського розвитку обчислюють для чоловіків, жінок, окремих соціальних і етнічних груп, регіонів. Концепція людського розвитку створювалася Програмою розвитку ООН (ПРООН) саме для завдань сприяння людському розвитку у всесвітньому масштабі, на міжнародному рівні. У зв'язку з цим методологія розрахунку **І.л.р.** ПРООН ґрунтується на мінімальному наборі показників, за якими можна зібрати достовірні порівняльні дані в усіх країнах світу. Кожен з показників покликаний кількісно виразити один з ключових напрямів (вимірів) людського розвитку. Ці показники періодично переглядаються, вдосконалюються і т. ін., проте ключові виміри людського розвитку залишаються незмінними відтоді, як Мегнад Десаі та Амартья Сен винайшли індекс розвитку людського потенціалу (**І.л.р.**), а ПРООН включила його у свою доповідь 1990 року. Україна приєдналася до програми людського розвитку у 1993 р. (зроблена була перша оцінка **І.л.р.** за 1990 р.) й посіла 45 місце. Вона була віднесена до держав, які стрімко розвиваються і з високим рівнем людського розвитку, але у 2007 р. цей показник значно знизився і Україна посіла 85 позицію, за рейтингом розрахованим ПРООН та представленим у 2009 р. в Доповіді про людський розвиток. У 2013 році Україна посідала 83 місце серед 187 країн світу, про що зазначено в Доповіді про людський розвиток за 2014 рік „Забезпечення сталого прогресу людства: зменшення уразливості та формування життєстійкості", підготовленій Програмою розвитку ООН.

Літ.: Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : [навч. посіб.]. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання. – 2010. – 476 с.; Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом : [навч. посіб.]. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.; Національна доповідь : Цілі розвитку тисячоліття – Україна 2010 рік. – К., 2010. – 107 с.; Доповідь про людський розвиток 2013 "Піднесення

Півдня: людський прогрес у багатоманітному світі" – [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://www.undp.org.ua/ua/media/1-undp-news/1557-ukraine-ranks-78th-among-186-countries-says-2013-human-development-report. – Назва з екрана.

© Васюк Н. О.

~ К ~

КАДРИ – у широкому розумінні – це штатні працівники різних сфер суспільства, підприємств, установ, організацій, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички або досвід роботи в певній сфері діяльності та забезпечують досягнення цілей організації, де вони працюють. У більш вузькому, професійному розумінні **К.** – це частина найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу установи, організації, підприємства, що наділені відповідним статусом та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські та керівні функції. Державно-управлінські кадри – державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування – це працівники, які займають посади в органах державної влади та їх апараті або в органах місцевого самоврядування, мають відповідні повноваження та одержують заробітну плату за рахунок державного або місцевого бюджетів. Їх професійна діяльність спрямована на практичне виконання завдань і функцій державного управління та місцевого самоврядування. Увесь арсенал заходів, форм і методів, пов'язаних з діяльністю кадрів, забезпеченням різних сфер життя суспільства, підприємств, установ, організацій кваліфікованими працівниками складає зміст кадрової роботи.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.; 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. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.

© Іванченко Ю. Г., Науменко Р. А.

КАДРОВА ПОТРЕБА – визначення оптимальної чисельності персоналу в кількісному, якісному, часовому й просторовому аспектах, необхідної для виконання завдань та досягнення цілей організації відповідно до стратегії її розвитку. Одним із засобів забезпечення поточних і майбутніх **К.п.** є кадрове планування. У теорії та на практиці розрізняють такі види **К.п.**: 1) в навчанні персоналу – потреба у підвищенні рівня кваліфікації і професійних знань, необхідних для виконання професійних обов'язків; 2) в

якісному доборі персоналу – потреба у працівниках різної кваліфікації з огляду на завдання, що підлягають виконанню в заданий період і відповідно до вимог конкретних посад; 3) в кількісному доборі персоналу, а саме: необхідній кількості працівників, яких оптимально потребує організація для ефективної реалізації поставлених завдань; 4) у потребі окремого працівника, що обумовлюється його мотивацією до дії. Якісне й кількісне визначення **К.п.** створює основу для планування витрат організації, метою якого є зниження витрат на оплату персоналу. Початковим пунктом для визначення майбутньої **К.п.** є встановлення кадрового складу на даний час. Для цього в організації ведеться облік: виду робіт; часу призначення на посаду; звільнень у звязку з досягненням віку; запланованих кадрових переміщень або підвищень по службі; короткої характеристики працівника; посадового окладу; компенсацій тощо. При плануванні **К.п.** слід враховувати також можливовості заміни і переведення та групи посад, на яких зайняті штатні одиниці. У кожному випадку при визначенні **К.п.** рекомендується участь керівників структурних підрозділів, а також працівників, стосовно яких ухвалюються рішення. Особливе значення для прогнозування **К.п.** має систематичний облік думки експертів. Планування **К.п. з**а допомогою економічних моделей дозволяє визначити можливості ефективного функціонування організації з урахуванням мети і стратегії розвитку.

Літ. : 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. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред.колегія : С.М.Серьогін (співголова), В.М.Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.; Управление персоналом : ученик под. общ. ред. А.И.Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2009 . – 488 с.

© Науменко Р. А., Сурай І . Г.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ – трудові нереалізовані можливості та здібності персоналу відповідної організації, здатність його до генерування ідей в умовах змін характеру та змісту праці; свого роду прихований резерв, який за потреби можна використати. Потенціал (від лат. potentia – можливість, потужність, сила) – це сукупність усіх засобів, запасів, джерел, які можуть бути використані в разі потреби з певною метою (економічний, воєнний потенціал). Широке трактування змісту поняття «потенціал» відображається в значенні можливостей, засобів, запасу, що можуть бути приведені в дію, використані для вирішення завдання чи досягнення певної мети; можливостей окремої людини, суспільства, держави в певній галузі; ступінь можливого прояву будь-якої дії,

будь-якої функції (потенціал пошкоджень, потенціал дії нервових клітин, потенціал іонізації тощо); фізична величина, що характеризує силове поле (електричне, тяжіння тощо) в даній точці; різниця потенціалу між двома точками поля визначає роботу, яку здійснить пробне тіло (із зарядом або вагою, що дорівнює одиниці) при русі з однієї точки в іншу; сукупність наявних засобів, можливостей у будь-якій галузі, наприклад, воєнний потенціал будь-якої країни –це її економічні, морально-політичні та воєнні ресурси для ведення війни; наявні ресурси економічного суб'єкта, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети. Потенціал можна характеризувати як наявні риси (потенції), так і приховані, які можуть розвинутися при цілеспрямованому впливі (або так і залишаться прихованими). Поняття «потенціал» доцільно було б розглядати, з одного боку, під кутом структурної будови, з іншого – крізь призму його функціонального призначення. Потенціал існує в єдності просторових і часових характеристик та концентрує три рівні зв'язків: 1) відображає минуле, тобто є сукупністю накопичених системою в процесі її становлення властивостей, які обумовлюють її можливості функціонування і розвитку; 2) характеризує сучасний стан з позиції практичного використання наявних здібностей, що дає змогу провести розмежування між реалізованою й нереалізованою можливістю; 3) спрямований на розвиток, тобто на майбутнє. Під час трудової діяльності працівник не лише реалізує свої наявні здібності, а й набуває нових професійних знань та навичок. Як єдність стійкого й мінливого станів потенціал містить елемент майбутнього розвитку. Потенціал можна розглядати в трьох часових вимірах конкретного «змістовного» простору**. К.п.** реалізується в даний час, а також може бути реалізований у майбутньому. Однак на сучасний та майбутній **К.п.** накладається минулий потенціал, який визначає напрям та рух сучасного і майбутнього. **К.п.** має динамічну структуру та змінюється в часі. Розглядаючи структуру та складові **К.п.** необхідно взяти до уваги, що базові (домінантні) на даний час частини **К.п.** поступово можуть змінюватися і змінювати характер **К.п.**

Носієм **К.п.,** враховуючи стадії його формування, розвитку, використання, є персонал підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня, професіоналізму та кваліфікації. **К.п.** працівника відображує його властивість забезпечити виконання конкретного завдання зі створення матеріальних або нематеріальних цінностей, чи певного обсягу робіт (послуг) в заданих умовах виробництва, пристосуватися до зміни умов та змінити вказані умови у процесі самовдосконалення. **К.п.** працівника враховує: психофізіологічні властивості особистості, такі як вік, стать, стан здоров'я, працездатність, інші

характеристики, обумовлені вимогами конкретного робочого місця; кваліфікаційні характеристики – рівень та профіль спеціалізації, якість загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, здатність до творчості, здатність до розвитку, інші показники, обумовлені рівнем складності (розрядом) роботи; соціальні характеристики – комунікабельність, дисциплінованість, ціннісні орієнтації, інтереси, усе що впливає на процес виробництва, коли той вимагає координації спільних дій.

К.п. є загальною характеристикою всього персоналу як одного з видів ресурсів, яка пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку організації; це наявні й потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу). **К.п.** характеризується такими особливостями: освітою; рівнем кваліфікації; професійними здібностями; навичками; психометричними характеристиками кадрів державного органу; особистіс-ними властивостями; загальною працездатністю; досвідом, що потрібні під час виконання завдань державного управління. При цьому основою **К.п.** є наявність здібностей, а також підвищення рівня освіти як фактори зростання професійної активності. Водночас важливою складовою **П.к.** може бути кваліфікація персоналу, що визначає той максимум, на який здатен працівник, але сприяє подальшому засвоєнню нового матеріалу. Не останню роль відіграють психофізіологічні характеристики особи, серед яких можна виділити ті, які негативно впливають на професійні можливості державного службовця, а саме: консерватизм, песимізм, страх краху, небажання навчатись, інертність, бюрократія, недовіра, самовпевненість; та які стимулюють: винахідливість, зацікавленість у новому, рішучість, готовність іти на ризик, організаторські здібності, ініціативність, лідерство. Тобто державний службовець має бути наділений психолого-фізіологічним, творчим, інтелектуальним, соціальним, інформаційним, моральним, культурним, інноваційним, професійним потенціалом. **К.п.** державної установи визначатиметься сукупністю потенційних можливостей та інституційних характеристик кожного працівника. Формування К.п. державного органу влади відбувається першочергово на основі оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, до факторів зовнішнього належать: державна політика; державне регулювання у сфері трудових відносин щодо захисту працівників, виплати їм компенсацій у разі втрати роботи; науково-технічний прогрес, який впливає на рівень використання нових досягнень; соціально-економічні показники; демографічні фактори, що є важливими для забезпечення стабільного розвитку держави; національні та культурно-освітні особливості; кадрова політика. До внутрішніх факторів належать: мета

діяльності організації; імідж державної служби; професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу; кількісний та якісний склад працівників і можливість його зміни в перспективі; організаційна культура, відповідальність працівників за виконання відповідних функцій; психофізіологічний стан кадрів - вік, стан здоров'я, особисті якості (вирішальні в досягненні високої ефективності праці); морально-етичні фактори. З метою підвищення **К.п.** доречним є врахування таких факторів: конкретизація діяльності на всіх рівнях державного управління; розвиток професійної компетентності завдяки формуванню зворотного зв'язку та постійній оцінці отриманих результатів; формування ефективної системи мотивації для державних службовців. Використання вищевказаних факторів можливе завдяки реалізації відповідного альтернативного підходу до розвитку **К.п.**, першим з яких є необхідність кількісного збільшення персоналу; другим – розвиток кар'єри як очевидний спосіб використання здібностей персоналу; третім – навчання та підвищення кваліфікації, що сприятимуть прискоренню зміни умов під час реалізації відповідних функцій. Значний внесок у дослідження проблеми формування **К.п**. державних службовців зробили: В.Б. Авер'янов, С. Д. Дубенко, Н.Р. Нижник, Н.О. Богданова, О.І. Пархоменко-Куцевіл, Т.В. Кононова, Ю.В. Чабанова, В.М. Олуйко, В.М. Купрійчук.

*Літ.: Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/ Nvdu/2012_8/12bvvtev.pdf; Кагановська Т.Є. Характеритика вимог, що висуваються до персоналу органів державного управління / Т.Є. Кагановська // Юрид. журн. -2008. - № 10; Лавріненко В. Розвиток кадрового потенціалу органів державної влади – основа ефективного управління України / В. Лавріненко // 36. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2004. – № 2; Оболенський О.Ю. Державне управління та державна служба : слов-ник-довідник / уклад. О.Ю. Оболенський. –- К. : КНЕУ, 2005; Пархоменко-Куцевіл О.**І.** Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна ; Дніпропетр. регіон, ін.-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. –- Д., 2005; Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. –К. : Центр учбової літератури, 2009. – 398 с.*

© Пархоменко-Куцевіл О. І., Лазор О. Я., Стельмащук Л. С., Зелінський С. Е.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ СУСПІЛЬСТВА – частина трудових професійно підготовлених ресурсів суспільства, здатних брати участь у професійних видах трудової діяльності. Характеризується кількісними та якісними показниками, станом професійної підготовки, організаційно-

посадовою стратифікацією, віком і статевою структурою, рівнем трудової і творчої активності.

Інтелектуальний і професійний ресурс українського суспільства сьогодні не в повній мірі відповідає сучасним потребам її соціально-економічного та суспільного розвитку. В офіційній (документальній) та науковій літературі виділяються наступні головні причини такого стану: стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі; відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітнім і освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконаліть механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців; неузгодженість розвитку ринку праці з ринком освітніх послуг; падіння престижу інтелектуальних видів праці; депрофесіоналізація державно-управлінських кадрів і корумпованість частини з них; порушення системи підготовки кваліфікованих робітничих кадрів; слабка мотивація до підвищення кваліфікації кадрів з боку і роботодавців, і працівників; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання; повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку кадрів; наявність певного вакууму між поколіннями кадрового корпусу; високий рівень трудової міграції з України.

Важливе значення для удосконалення системи формування і розвитку **К.п.с.** має затверджена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45 Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки. В ній визначено основні напрями діяльності держави щодо створення умов для реалізації конституційних гарантій на працю, гарантії рівних можливостей у виборі громадянами професії та роду трудової діяльності, реалізації програм професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб, створення умов для повного використання громадянами своїх здібностей та потенційних можливостей, їх розвитку і затребуваності в суспільстві.

Літ.: Конституція України. – Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – Ст. 141; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80; Концепція сучасної державної кадрової політики України : Наук. вид. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.; Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2011 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/documents/14429.html.

© Гогіна Л. М.

КАДРОВЕ РЕФОРМУВАННЯ (від лат. - перетворення) - це процес перетворення, зміни існуючої системи кадрового забезпечення із збереженням основи незмінною. **К.р.** – це цілісний процес, що включає програму дій для вирішення системних проблем з метою унеможливлення їхнього виникнення у майбутньому, це цілеспрямована діяльність державного апарату щодо рішучого перетворення системи, результатом якої мають стати якісні зміни в системі кадрового забезпечення з урахуванням сучасних суспільних змін. **К.р.** використовується як оперативний спосіб вирішення нагальних проблем, еволюційного вдосконалення системи. **К.р.** проводяться в законодавчому або адміністративному порядку. Це явище історичне, пов'язане з етапом життя суспільства і станом самої системи забезпечення кадрів.

К.р. вимагає відповідного критично-конструктивного аналізу досягнень та прорахунків науки і практики і створення досконалішої теоретико-методологічної основи. Складовими останньої мають стати: об’єктивність та історизм; ціннісний, системно-структурний і фундаментальний підходи; органічна єдність теорії та практики; поєднання критичного, раціонального, конструктивного, історичного та інших підходів.

Літ.: Большой Российский энциклопедический словарь / [Шеф-ред. : А. Е. Махов и др.]. – М. : Большая Рос. энцикл., 2006. – 1887 с.; Основы социального управления : [Учебное пособие]. / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др.; под ред. В. Н Иванова. – М : Высш. шк., 2001. – 271 с.; Сучасний словник іншомовних слів / За ред. О. Семотюк. – Х.: Ранок, 2007. – 467 с.

© Пархоменко-Куцевіл О. І.

КАПІТАЛ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ – інноваційна концепція менеджменту, сфокусована на провідній ролі системи нематеріальних цінностей, пов’язаних з персоналом організації як певному соцієтальному ресурсі, що втілений у різноманітних формах освіти, кваліфікації, компетенцій, досвіду та відносин працівників певного трудового колективу.

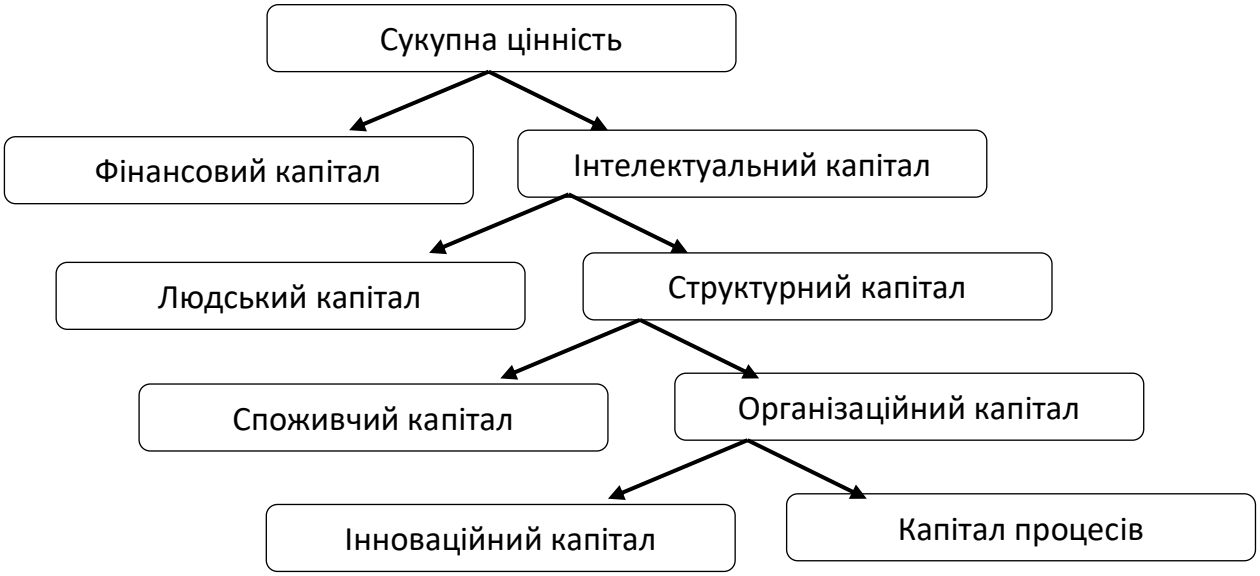
Сучасне розуміння конструкту **К.і.** ґрунтується на фундаментальних розробках провідних дослідників і економістів-практиків (Г. Беккер, А. Брукінг, Л. Едвіссон, А.Маршал, М. Мелоун, В. Петті, Д. Рікардо, Ф. Річчері, А. Сміт, Т. Стюарт, М. Шумпетер, Т. Шульц та ін.) й розглядається у взаємозв’язку з гуманітарним та інтелектуальним потенціалом нації.

Зокрема, Л. Мельник розглядає **К.і.** як інтелектуальні здатності людей, у сукупності зі створеними ними матеріальними й нематеріальними засобами, які використовуються в процесі інтелектуальної праці; Б. Леонт'єв – як вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, зокрема інтелектуальної

власності, його природних і придбаних інтелектуальних здатностей і навичок, а також накопиченої ним бази знань і корисних відносин з іншими суб'єктами.

На думку А. Косьміна, **К.і.** – це інформація й знання, які відіграють роль «колективного мозку», що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж підприємства.

Засновником концепції **К.і.** є директор шведської страхової компанії Skandia Лейф Едвінссон, який включив до загальної вартості підприємства, установи поряд з фінансовим капіталом капітал інтелектуальний як один з нових критеріїв визначення конкурентоспроможності організації. У 1988 р. за аналіз інтелектуального капіталу компанії Skandia Л. Едвінссон отримав нагороду "Мозок року". За Едвінссоном структура вартості будь-якої компанії, підприємства, установи має наступний вигляд.



Л. Ілляшенко виділяє у складі **К.і.** три складові:

– людський капітал: знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здібності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці та ін.;

– організаційний капітал: патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення, організаційна структура, корпоративна культура й т.п.;

– споживчий капітал (його слід трактувати більш широко, як інтерфейсний капітал): зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), інформація про економічних контрагентів, історія взаємин з економічними контрагентами, торговельна марка (бренд).

Ще одна вітчизняна дослідниця Н. Морозова розглядає **К.і.** як дворівневий феномен. Так, на макрорівні **К.і.** охоплює систему освіти, комп'ютерне забезпечення, системи зв'язку, бази даних (бібліотеки та електронні системи), систему науки, інтелектуальну власність. На макрорівні **К.і.** виступає провідним джерелом виробництва товарів, знань, інформації, послуг, оскільки у багатьох організаціях дедалі більша частина одержаного ефекту стає результатом застосування спеціальних знань, широкого розвитку персоналу та взаємодії з партнерами. За таких умов **К.і.** підприємства більшою мірою, ніж фізичні активи, стає стійкою конкурентною перевагою в ході суспільного розвитку.

*Характерними ознаками конструкту **К.і.** є:*

– нематеріальна ціннісна природа;

– багатоманітні способи набуття як в ході саморозвитку, так і за допомогою розвиненої системи освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

– інвестиційно-динамічний характер становлення й розвитку;

– здатність до кумулятивного росту внаслідок здобуття нових професійних знань, навичок, підвищення рівня кваліфікації;

– спроможність не тільки не втрачати, але й нарощувати свій рівень в процесі постійного використання;

– залежність від психосоціального мікроклімату в трудовому колективі та від психофізичних властивостей характеру індивідуума;

– схильність до погіршення внаслідок втрати мотивації до саморозвитку, втрати роботи або працездатності;

– здатність до цілеспрямованого системного регулювання (аж до миттєвого нарощення/втрати) засобами кадрової політики установи, закладу, підприємства, корпорації, держави.

В силу переважно гуманітарного характеру здійснення процесів державного управління на державній службі **К.і.** є провідним чинником ефективності й результативності формування та реалізації державної політики в різноманітних галузях життєдіяльності суспільства. Водночас **К.і.** є вагомим фактором політичних процесів в суспільстві, оскільки становить собою стрижень легітимності державного діяча, політика, очільника того чи іншого органу публічної влади, суспільної підтримки політики та дій органів державного управління й органів місцевого самоврядування.

Літ. : Брукинг Э. Интеллектуальный капитал : Ключ к успеху в новом тысячелетии / Энни Брукинг [Пер. с англ. Н. Мишакова]. – СПб. : Питер, 2001. – 286 [1] с.; Дудурханов А. Качественное содержание интеллектуального капитала предприятия и когнитивные

императивы его развития [Текст] : монография / А. А. Дудурханов, Р. А. Исаев. – Москва : Дашков и К°, 2013. – 157 с.; Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : Підручник. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД Університетська книга, 2010. — 334 с.; Косьмин А. Интеллектуальный капитал как ключевой созидающий фактор общественного воспроизводства [Текст] : монография / А. Д. Косьмин, Е. А. Косьмина. – Москва : Экономика, 2011. – 183 с.; Макаров В. Интеллектуальный капитал [Текст] : материализация интеллектуальных ресурсов в глобальной экономике / В. В. Макаров, М. В. Семёнова, А. С. Ястребов. – Санкт-Петербург : Политехника, 2012. – 624 [4] с.; Морозова Н. Капітал інтелектуальний / Н. Г. Морозова // Енциклопедія державного управління – у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 2 : Методологія державного управління. – 2011. – С. 212-214; Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления [Текст] / Йоран Руус, Стивен Пайк, Лиза Фернстрем ; [пер.: М. П. Аккая]. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2010. – 418 с.; Супрун В. Интеллектуальный капитал : главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке / В. А. Супрун. – Изд. 2-е. - Москва : Книжный дом "ЛИБРОКОМ", cop. 2009. – 190 с.; Стюарт Т. Интеллектуальный капитал : новый источник богатства организаций / Томас А. Стюарт ; пер. с англ. В. А. Ноздриной. – Москва : Поколение, 2007. – 366 [1] с.; Edvinsson L. Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. / Leif Edvinsson, Michael S. Malone. – N.Y.:HapperBusiness, I997. – 240 pp.; Ricceri F. Intellectual capital and knowledge management : strategic management of knowledge resources / Federica Ricceri. – Abingdon, Oxon ; NewYork, NY : Routledge, 2008. – 204, [20] pp.

© Радченко О. В., Радченко О. О.

КАПІТАЛ СОЦІАЛЬНИЙ – інноваційна концепція гуманітарних наук (державне управління, політологія, соціологія), сфокусована на соцієтальному значенні людини, її соціальних зв’язків, соціальних мережах та соціальних цінностях. В економіці **К.с.** разом з капіталом фізичним (основні засоби виробництва), фінансовим (оборотні кошти) та інтелектуальним (людським – персонал) складає основні чинники, що забезпечують зростання виробництва товарів і послуг та продуктивності праці. У найбільш широкому трактуванні **К.с.** складає сукупність недержавних і некомерційних акторів, мережу їх взаємозв'язків, цінностей і норм суспільної взаємодії та розуміється як один із показників культурності суспільства та фундаментальна основа ліберально-демократичного державного ладу.

Вітчизняний дослідник В. Єлагін визначає **К.с.** як своєрідний ресурс, який дозволяє людині завдяки долученню до соціальних зв'язків одержувати певні переваги та нові можливості для реалізації своїх шансів. Подібно до економічного капіталу соціальний капітал можна обмінювати на інші ресурси (наприклад владу, престиж, фінанси), з вигодою використовувати в різних ситуаціях і примножувати за рахунок участі в соціальних мережах. В основі

К.с. лежить концепт довіри – феномен, що сприяє впорядкуванню соціального життя, легітимації соціальних відносин.

Засновником концепції **К.с.** є відомий французький соціолог П'єр Бурдьє, який у статті "Форми капіталу" (1983) відокремив соціальний простір від фізичного та нововведеним поняттям позначив коло соціальних зв'язків, які можуть виступати ресурсом отримання економічних, соціальних та політичних вигод. На думку П. Бурдьє **К.с.** є продуктом суспільного виробництва, матеріальних та класових практик, та, насамперед, **К.с.** виступає не стільки причиною економічних вигод, скільки проявом соціально-економічних умов і обставин, засобом досягнення групової солідарності. Таким чином, **К.с.** на відміну від капіталу інтелектуального являє собою груповий ресурс і не може бути виміряний на індивідуальному рівні.

Сучасне розуміння конструкту **К.с.** ґрунтується на фундаментальних розробках провідних соціологів та економістів минулого століття (Г. Беккер, А. Брукінг, М. Вебер, Е. Дюркгейм, Л. Едвіссон, Дж. Колман, К. Копут, А. Маршал, М. Мелоун, Р. Патнем, В. Петті, Д. Рікардо, Ф. Річчері, Т. Стюарт, Ф. Фукуяма, Д. Хелперн, М. Шумпетер, Т. Шульц та ін.) й розглядається у взаємозв'язку з гуманітарним та інтелектуальним потенціалом нації.

Подальший розвиток концепції пов'язано з Дж. Коулменом, що розглядав **К.с.** як будь-який прояв неформальної соціальної організації, яка виступає як продуктивний ресурс для одного або більше акторів. Дж. Коулмен звернув увагу на те, що хоча **К.с.** і створюється вільним та раціональним індивідом для досягнення особистих інтересів, але в результаті стає загальним суспільним благом, оскільки цей процес базується на певному неписаному соціальному контракті, соціальних обмінах і взаємодії в рамках усталених в даному суспільстві соціальних норм, принципах солідарності, субсидіарності та довіри.

У 2000 р. в ході проведення аналізу економічного розвитку декількох регіонів світу Р. Патнем звернув увагу на те, що в багатьох випадках зміна якості соціальних відносин передувала економічному розвитку. Спираючись на цю закономірність, Р. Патнем запропонував трифакторну модель **К.с.**, де провідними чинниками є норми взаємності, довіра та соціальні мережі. Ця модель надала змогу розробити індикатори вимірювання рівня **К.с.**, зокрема – інтенсивність і сила контактів, членство в громадських об'єднаннях, повага до оточуючих, толерантність, електоральна активність, задоволеність взаєминами, дотримання норм взаємності, готовність допомагати іншим, відчуття безпеки, довіра до співгромадян, рівень легітимності соціальних інститутів.

У науковій спільноті існує значна кількість різних підходів до процесів та інструментарію вимірювання рівня **К.с.**, що пов'язано з відсутністю чітких меж

його визначення та значних сегментів перетинання зі спорідненими концептами інтелектуального, людського, політичного тощо капіталу. Одним із найвідоміших вимірів, з яких можна робити висновок щодо рівня **К.с.** в кожному суспільстві, є індекс людського розвитку, що досліджується Організацією Об'єднаних Націй та щорічно оприлюднюється на офіційному сайті організації. Згідно з останніми дослідженнями в цій сфері світовими лідерами за рівнем соціального капіталу визнаються Нова Зеландія, Швейцарія та Швеція.

Характерними ознаками конструкту ***К.с.*** *є:*

– нематеріальна ціннісна природа, спирання у своїй сутності на культурні традиції суспільства, загальноприйняті етику спілкування та неформальні норми, професійні та освітні стандарти;

– багатоманітні способи набуття як в ході саморозвитку, так і за рахунок колективного приросту знань за допомогою розвиненої системи освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

– спроможність до зменшення виробничих витрат через ефективну координацію спільної діяльності;

– здатність до кумулятивного росту внаслідок здобуття нових професійних знань, навичок, підвищення рівня кваліфікації, покращення між особистої та групової взаємодії, розширення професійних та ділових мереж;

– спроможність як нарощувати так і втрачати свій рівень в процесі соцієтального обміну, інтеріоризації та екстеріорізації;

– сприяння більш широкій соціальній ідентифікації індивідуума;

– створення умов зниження плинності кадрів, кращої спадкоємності персоналу та організаційної поведінки;

– здатність до цілеспрямованого системного регулювання (аж до миттєвого нарощення/втрати) засобами кадрової політики установи, закладу, підприємства, корпорації, держави;

– сприяння полегшенню соціального контролю в суспільстві, передачі соціального досвіду, розвитку солідарності та субсидіарності;

– значний вплив на політичні, економічні та соціальні процеси, легітимність та ефективність державних інститутів (у країнах з низьким рівнем **К.с.** органи державної влади потерпають від корупції й неефективної діяльності).

Літ. : *Бинюкова И. Социальный капитал: философские основания содержания понятия [Текст] : монография / И. С. Бинюкова. - Новосибирск : ЦРНС, 2013. - 131 с.; Бурдье П. Формы капитала /пер. с англ. М. С. Добряковой; // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики. – М.: РОССПЭН, 2004. – 680 с.; Вопросы модернизации*

: роль социального капитала [Текст] / В. В. Иванов [и др.] ; под ред. В. М. Комарова, П. Н. Павлова ; Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2014. – 66 [1] с. ; Єлагін В. Про сутність поняття "соціальний капітал" та його роль у процесі розбудови соціальної держави [Електронний ресурс] / В.П.Єлагін // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – № 1 – Режим доступу : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-1/doc/1/05.pdf; Ильницкий В. Социальный капитал организации: диагностика и управление [Текст] / В. Г. Ильницкий, В. И. Логинов ; Федеральное агентство по образованию, Белгородский гос. технологический ун-т им. В. Г. Шухова, НИИ синергетики при БГТУ им. В. Г. Шухова. – Белгород : Белгородский гос. технологический ун-т им. В. Г. Шухова, 2010. – 167 с. ; Социальный капитал личности [Текст] : монография / Л. Г. Почебут [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 249, [1] с.; Bäck M. Socialt kapital och politiskt deltagande i Europa [Текст] / Maria Bäck. – Åbo : Åbo akad. förl., 2011. – 224, XXIX, [12] с.; Coleman J. The mathematics of collective action / James S. Coleman ; with a new introd. by Robert B. Smith. – New Brunswick, N.J. ; London : Aldine Transaction, 2006. – lv, 191 с.; Ferragina E. Social Capital in Europe: A Comparative Regional Analysis / Emanuele Ferragina. – Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2012. – 232 p.; Halpern D. Social Capital / David Halpern. – Cambridge : Polity Press, 2005 – 338 p.; Koput K. Social Capital: An Introduction to Managing Networks /Kenneth William Koput. – Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2010. – 176 p.; Krishna A. Active Social Capital : Tracing the Roots of Development and Democracy / Anirudh Krishna. – New York : Columbia university press, 2013. – 192 p.; The Role of social capital in development : an empirical assessment / edited by Christiaan Grootaert and Thierry van Bastelaer ; with a foreword by Robert D. Putnam. – Cambridge [etc.] : Cambridge university press, 2002. – XXII, 360 p.; Social Capital Gateway [Електронний ресурс]. – Інтернет-сайт. – Режим доступу : http://www.socialcapitalgateway.org/.

© Радченко О. В., Радченко О. О.

КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ПОДІЛ ПРАЦІ. Під поділом праці розуміють диференціацію і спеціалізацію трудової діяльності, що призводить до відособлення різних її видів, коли окремі групи працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети. При організації праці застосовують три напрями її поділу: функціональний, технологічний та кваліфікаційний.

К.п.п. зумовлюється різним ступенем складності виконуваних робіт і полягає у відокремленні складних робіт від простих. Водночас враховується технологічна складність виготовлення продукції, складність функцій з підготовки і здійснення трудових процесів, а також контролю за якістю продукції. Ступінь складності робіт обумовлює кваліфікаційні відмінності між групами працівників, що їх виконують. Кваліфікація відбиває рівень знань, уміння працювати, виробничий досвід і є підставою для розподілу працівників за кваліфікаційними групами – розрядами, категоріями, класами тощо.

Окремі учені виокремлюють поняття “професійно-кваліфікаційний розподіл праці” як розподіл працюючих за професіями (спеціальностями), а всередині них – за групами складності праці (розрядами, категоріями тощо).

Літ.: Акулов М. Г. Економіка праці і *соціально трудові відносини* **:** *[навч. посіб.]. / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.; Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : [навч. посіб.]. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.*

© ***Васюк Н. О.***

КЛАСИФІКАЦІЯ КАДРІВ – розподіл кадрів на групи за певними параметрами (критеріями). Кадри як основний (штатний, постійний), як правило, професійно підготовлений склад працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, громадських організацій, всієї системи управління і виробництва класифікується за різними параметрами. За сферами організації суспільства кадри класифікуються наступним чином: кадри державно-політичної сфери; кадри матеріально-господарської сфери; кадри соціально-культурної сфери. Національний класифікатор України «Класифікатор професій» (далі – КП) виділяє розділи класифікації професій: а) законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі), б) професіонали, в) фахівці, г) технічні службовці, д) працівники сфери торгівлі та послуг, ж) кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства, з) кваліфіковані робітники з інструментом, е) робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин, є) найпростіші професії. Кадри, які належать до цих розділів, класифікуються за конкретними професіями. Практичне значення КП, як зазначено в Національному класифікаторі, виражається в забезпеченні: а) розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах тощо; б) систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками; в) аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються, тощо; г) підготовки статистичних даних для періодичних оглядів із статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці (МОП); д) вирішення питань контролю та аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування громадян. Розрізняються кадри масових професій, кадри спеціалістів, управлінські кадри (включаючи

керівників). З огляду соціальної ролі і правового становища виділяються такі прошарки кадрів управління: а) політичні діячі і кадри громадських і політичних організацій; б) державні службовці як особлива підсистема в структурі кадрів; в) кадри господарські, наукові, медичні, освітянські, тобто основні професійні працівники окремих галузей господарства, культури, науки, освіти, охорони здоров'я. За ієрархією управління і характером праці управлінські кадри за загально прийнятою класифікацією поділяються на три групи: а) керівники, б) спеціалісти, в) виконавці. Цій кваліфікаційній структурі відповідає і посадова структура і її кваліфікація. Кожну з груп у свою чергу можна поділити на підгрупи.

Посади державної служби класифікуються залежно від характеру та обсягу посадових обов'язків і поділяються на п'ять груп.

Літ.: Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 (На зміну ДК 003:2005) : Наказ Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kadrovik01.com.ua/dk_01_11_2010.html; Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Офіційний вісник України. – 2012. – 23 січня. – № 4. – Ст. 115; [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13; Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: [Моногр.]. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

© Гогіна Л. М.

~ Л ~

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ***(***англ. *Human Resources)* – представляють собою одну із важливих характеристик населення як виробника духовних і матеріальних цінностей і охоплюють сукупність різноманітних якостей людей, зокрема кваліфікаційних, що визначають їх здатність до виробництва цих цінностей. **Л.р. –** це специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів, найцінніше багатство будь-якого суспільства, успішне функціонування і розвиток якого пов'язано перш за все з провідною роллю людського фактора, що вимагає створення відповідних умов для формування, відтворення та подальшого розвитку й оптимального використання цього ресурсу. Порівняно з іншими факторами економічного розвитку **Л.р.** притаманні певні специфічні ознаки: по-перше, люди наділені інтелектом, вони здатні до цілеспрямованого вибору виду діяльності, виходячи з поставленої перед собою цілі, а також до постійного удосконалення й розвитку; по-друге, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні блага; по-третє, для ефективного використання людської праці потрібно враховувати потреби людини як особистості; по-четверте, соціально-економічний, інформаційно-технологічний розвиток посилює роль знань, інтелектуального

потенціалу, професіоналізму людини, для розвитку яких потрібні сприятливі умови.

Розрізняються **Л. р.** країни, галузі, регіону, організації і т. ін. Поняття «людські ресурси» є значно ширшим і більш багатогранним, ніж трудові ресурси, робоча сила, кадри, персонал. **Л.р.** включають такі категорії: населення, економічно активне і неактивне населення, трудові ресурси, безробітні. Населення – це вся сукупність людей незалежно від їх характеристик, яка складається природньо й історично, а також безперервно відновлюється. Саме воно є джерелом ресурсів для праці, виробництва і споживання товарів, послуг. Економічно активне населення, за методикою Міжнародної організації праці (МОП), – це частина населення (усі, хто працюють або активно шукають роботу) у віці від 15 до 70 років, яка протягом певного періоду забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг. Економічно неактивне населення – це особи у віці 15 – 70 років, які не можуть вважатися як зайняті або безробітні. Це учні, студенти, пенсіонери за віком, інвалідністю; особи, зайняті в домашньому господарстві; особи, які не змогли знайти роботу і припинили її пошуки; інші особи, які не мають необхідності або бажання працювати. Трудові ресурси – важлива частина економічного потенціалу країни, яка за своїми розумовими здібностями, знаннями і фізичним розвитком здатна до трудової діяльності. Світова тенденція збільшення у структурі зайнятості населення питомої ваги людей, зайнятих розумовою працею, гостро ставить питання якісного вдосконалення **Л.р.** Все це передбачає новаторський підхід в управлінні процесами формування, розподілу, перерозподілу, використання і відтворення **Л.р.** з метою досягнення найбільш повного задоволення суспільних і особистих потреб в матеріальних і духовних цінностях при оптимальних затратах людської праці.

Літ.: Устав Международной организации труда [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_154; 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. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 748 с.; Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : Юріком Інтер, 2008. – 1040 с.; Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

© Гогіна Л. М.

ЛЮДСЬКИЙ ВИМІР у всі часи розглядався як сприйняття системою державного управління сукупності ідей, поглядів, переконань, поваги до честі,

гідності і прав людини, турботи про її благо, різнобічний розвиток, про створення гідних людини умов суспільного життя. Основними складовими **Л.в.** є ступінь розвитку і використання основних прав і свобод людини; міра реальної участі мас і конкретного індивіда у політичному житті, можливість впливати на владу; рівень політичної свідомості, освіти та культури у суспільстві; якість домінантних політичних цінностей у суспільстві; ступінь демократизму та гуманізму суспільства; врахування у політиці інтересів і позицій соціальних, етнічних груп. Основні принципи **Л.в.** найбільш повно розкриті в документі, який ухвалений у червні 1990 року і яким керується ОБСЄ, і полягають в наступному: захист та заохочення прав людини і основних свобод є однією з основоположних цілей правління, визнання цих прав і свобод є основою волі, справедливості та миру; принципи справедливості складають основу правової держави, правова держава означає не просто формальну законність, яка забезпечує регулярність і послідовність у досягненні та підтриманні демократичного порядку, але й справедливість, що базується на повному сприйнятті вищої цінності людської особистості; демократія є невід'ємним елементом правової держави, плюралізм стосовно політичних організацій є важливим. У зазначеному документі підтверджується згода держав поважати право одна одної вільно обирати і розвивати у відповідності до міжнародних стандартів у галузі прав людини свої політичні, соціальні, економічні та культурні системи. Здійснюючи це право, вони забезпечуватимуть, щоб їх закони, адміністративні правила, практика і політика узгоджувались з їх зобов'язаннями у відповідності до міжнародного права і були гармонізовані з положеннями Декларації принципів та іншими зобов'язаннями по ОБСЄ.

Літ.: Людський вимір державного управління : [Навчальний посібник]. / В. Д. Бакуменко, Ю. Г. Кальниш, Л. В. Рибчинська, О. М. Руденко, Л. М. Усаченко // За заг. ред. В. Д. Бакуменка, Л. М. Усаченко. – К.: НУБіПУ, 2014. – 155 с.; Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 373.

© Бакуменко В. Д.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника. Відповідно до цього визначення ознаками **Л.к.** є: по-перше, **Л.к.** – це не просто

сукупність зазначених характеристик, а саме сформований або розвинений в результаті інвестицій і накопичений певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій; по-друге, це такий запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який доцільно використовується для одержання корисного результату і сприяє зростанню продуктивності праці; по-третє, використання людського капіталу закономірно приводить до зростання заробітків (доходів) його власника; по-четверте, таке зростання доходів стимулює подальші інвестиції в людський капітал, що призводить до подальшого зростання заробітків.

Термін «**Л.к.**» уперше з'явився в роботах Т. Шульца, який з'ясував, що поліпшення добробуту бідних верств населення залежить не від землі, техніки або їхніх зусиль, а радше від знань. Він назвав цей якісний аспект економіки "людським капіталом", що було початком нового сприйняття глобальних економічних законів.

Л.к. – найцінніший ресурс, який використовується у будь-якому виді економічної діяльності. Він єдиний з-поміж усіх інших видів ресурсів має здатність оновлюватися, вдосконалюватися, еволюціонувати. У складі цього ресурсу розглядають сукупність знань, здібностей і кваліфікацій, що забезпечує провідну функцію засобів виробництва і предметів тривалого користування.

У теоретичному аспекті поняття "**Л.к.**" розрізняють за трьома рівнями: на особистісному рівні **Л.к.** називаються знання та навички, які людина здобула завдяки освіті, професійній підготовці, практичному досвіду (використовуючи при цьому свої природні здібності) та згідно з якими вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям. На цьому рівні **Л.к.** можна порівняти з іншими видами особистої власності (майно, гроші, цінні папери), яка приносить доходи і називається особистим, або приватним, людським капіталом; на мікроекономічному рівні **Л.к.** – це сукупна кваліфікація та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у галузі ефективної організації праці й розвитку персоналу. На цьому рівні **Л.к.** асоціюється з виробничим і комерційним капіталом підприємства, так як прибуток залежить від ефективного використання всіх видів капіталу; на макроекономічному рівні **Л.к.** передбачає накопичені вкладення у такі галузі діяльності, як освіта, професійна підготовка і перепідготовка, служба профорієнтації та працевлаштування, оздоровлення тощо, є суттєвою частиною національного багатства країни і визначається як національний людський капітал. Цей рівень охоплює людський капітал усіх підприємств та громадян держави, як і національне багатство поєднує багатство всіх громадян і всіх юридичних осіб.

Види **Л.к.** можна класифікувати за елементами витрат, інвестицій в **Л.к.** Наприклад, виділяють наступні його складові: капітал освіти, капітал здоров'я і капітал культури.

Основним чинником існування і розвитку **Л.к.** є інвестиції в **Л.к.**, якими називається будь-який захід, здійснений для підвищення продуктивності праці. Таким чином, до інвестицій в **Л.к.** відносять витрати на підтримку здоров'я, на здобуття загальної і спеціальної освіти; витрати, пов'язані з пошуком роботи; професійною підготовкою на виробництві, міграцією; народженням і вихованням дітей; пошуком економічно значущої інформації про ціни і заробітки. Учені виділяють три види інвестицій в **Л.к**.: витрати на освіту, включаючи загальну і спеціальну, формальну й неформальну, підготовку за місцем роботи; витрати на охорону здоров'я, що складаються з витрат на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов; витрати на мобільність, завдяки яким працівники мігрують з місць з низькою продуктивністю.

Літ.: Економіка праці та соціально-трудові відносини [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://studentam.net.ua/content/category/42/220/132/. – Назва з екрана: Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/12810419/ekonomika/lyudskiy_kapital. – Назва з екрана; Борисов Г. В. Человеческий капитал фирмы / Г. В. Борисов // Вестник С.-Петерб. ун-та. – СПб., 1999. – Сер. 5, экономика. – С. 32-38; Интеллектуальный капитал // Мировая экономика и международные отношения. – М., 1998. – № 11. – С. 42-49.

© Васюк Н. О.

ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ – набутий запас знань, навичок та компетенцій індивіда, які отримуються переважно шляхом навчання та трудового досвіду й можуть бути використані ним у процесі життєдіяльності. Як і поняття "інтелект", поняття "потенціал" еволюціонує. Різні науки вивчають різні види потенціалу: економіка – трудовий, аграрний, ресурсний та ін.; наукознавство – науковий. Поняттям **"Л.п."** оперують багато наук. Концепція розвитку **Л.п.** набула поширення у глобальному масштабі наприкінці XX ст. Вона ґрунтується на принципі існування економіки для розвитку людей, а не навпаки. Суспільний прогрес вважається нездійсненним, якщо не зреалізовані важливі для людини можливості, серед яких головними є такі: прожити здорове довге життя; здобути, розширювати і оновлювати знання; мати доступ до засобів існування, що забезпечує гідний рівень життя. Поняття **"Л.п."** містить кілька складових частин – здоров'я, добробут, рівень освіти, соціально-психологічну гнучкість та інші якості. Насамперед **Л.п.** можна розглядати на двох рівнях: для характеристики людських ресурсів

країни і для характеристики конкретної особистості. У міжнародному лексиконі й термінології соціальних працівників у другій половині 80-х рр. з'явилося нове визначення – індекс розвитку **Л.п.** (ІРЛП). ІРЛП визначається чотирма основними характеристиками і вимірюється за трьома показниками. До характеристик розвитку **Л.п.** належать такі: продуктивність як результат ефективної діяльності, спрямованої на підвищення доходу й економічного зростання; рівність щодо можливостей реалізації здібностей і користування благами; стійкість, що дозволяє забезпечити доступ до можливостей цивілізації не тільки нинішнім, а й майбутнім поколінням; розширення можливостей, яке передбачає, що розвиток здійснюється не тільки в інтересах людей, але і їхніми зусиллями. Серед головних показників, що визначають ІРЛП, виділяють: очікувану тривалість життя; рівень освіти; реальний валовий внутрішній продукт на душу населення. Разом вони відображають три головні якості: здорове життя; знання; рівень життя, гідний людини. Сутність **Л.п.** можна розглядати з двох сторін: якісної та кількісної. У різних країнах концепція розвитку **Л.п.** приходить на зміну традиційним теоріям економічного прогресу. Якщо моделі економічного розвитку будувалися на базі валового національного продукту, то концепція розвитку **Л.п.** виходить з орієнтації на підвищення якості життя людини, розширення її можливостей в усіх сферах.

Літ. : 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. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 748 с.; Липовська Н. А. Інтелектуальний потенціал суспільства: сутність та динаміка (соціологічний аспект аналізу) : автореф. дис. ... канд. соц. наук : 22.00.06 / Липовська Н. А. ; Харк. держ. ун-т. – Х., 1996. – 20 с.; Людський розвиток : [навч. посіб.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.; Управление персоналом : энциклопед. слов. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – VIII. – 453 с.; Управління людськими ресурсами: філософські засади : [навч. посіб.] / за ред. В. Г. Воронкової. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 576 с.

© *Кірєєва О. Б., Науменко Р. А.*

ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК – 1) набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок для використання у своїй професійній діяльності; 2) процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації співробітників з метою виконання ними нових виробничих функцій, завдань та обов'язків нових посад.

Механізми **Л.р.** в період дорослості людини й особливо при досягненні нею найвищого рівня у цьому розвитку як правило означають сформованість у

неї якостей зрілості. При цьому основним постає розвиток творчих здібностей людини як особистості та професіонала з урахуванням різних аспектів підготовки кадрів та удосконалення їх кваліфікації.

Віковий аспект спрямований на діагностику задатків та здібностей засобами педології (її об'єкт – діти, юнаки та юнки), андрагогіки дорослих (її об'єкт – студенти і професіонали), геронтології (її об'єкт – ветерани праці).

Освітній аспект спрямований на діагностику та розвиток знань й умінь в системі загальної, професійної та безперервної освіти.

Професійний аспект пов'язаний з визначенням можливостей та результатів здійснення трудової діяльності крізь призму вияснення професійної придатності, психологічної готовності до певного виду діяльності та ступеня соціальної відповідальності за її процес та результати.

Креативний аспект визначає затрачувані зусилля та успішність їх реалізації шляхом вияснення рівня професіоналізму, рефлексивно-інноваційного потенціалу його удосконалення до рівня майстерності та оцінювання соціальної значимості інновацій, отриманих в процесі творчості.

Рефлексивний аспект пов'язаний з самоусвідомленням особистості як Я, що розвивається, та розумінням партнерів по комунікації в процесі трудової діяльності. Цей аспект є системоутворюючим фактором, який забезпечує оптимальну взаємодію виділених аспектів **Л.р.** та професіоналізації людини.

Літ.: Колпаков В.М. Управление развитием персонала: Учеб. пособие для студентов вузов. – К.: МАУП, 2006. – С. 330-364, 695; Пірен М. Формування елітарної особистості управління в процесі здійснення адміністративної реформи в Україні // Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: Зб. наук. пр. / За заг. ред. В.М.Князєва. – К., 2000. – С. 38–44; Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В.Атаманчук. – М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2002. – С. 416-425; Акмеология: Учебник. Изд. 2-е, перераб /Под общ. ред. А.А.Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – С. 27-28; Темплар Р. Правила самоорганизации /Пер. с англ. – М.: Альпина нон-фикшн, 2011. – 215 с.

© Пашко Л. А.

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ. Проявляється у всіх процесах суспільного розвитку через професіоналізм (високий рівень професійної підготовки, постійна обізнаність зі станом справ, великий досвід у відповідній сфері управління) організацій та людей, їх активність, ініціативність, працьовитість, відданість справі та інші позитивні риси. До сучасних принципів управлінської діяльності, що безпосередньо пов'язані з людським фактором, можна віднести принципи: стратегічного мислення,

прийняття рішень, управління якістю, ступеня свободи рішення, делегування повноважень, ініціативи, управління людьми, організації роботи керівника, єдиноначальності. **Л.ф.с.р.** в процесі управління завжди супроводжується чинниками ймовірності та ризику. Для прогнозування останніх використовується моделювання ймовірності досягнення цілей, тобто побудова моделі проблемної ситуації з урахуванням всіх основних її можливих параметрів та впливів на них зазначених чинників. Практика свідчить про те, що поведінка людини зумовлена цінністю мети та ймовірністю її досягнення, а суб'єктивна ймовірність (безпосередньо пов'язана з людиною) визначає вибір стратегії прийняття рішень.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 373 ; Управління суспільним розвитком : Словник-довідник / За заг. ред А. М. Михненка, В. Д. Бакуменка. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. – С. 114.

© Бакуменко В. Д.

~ М ~

МЕРИТОКРАТІЯ (від латинської *meritus* – достойний, гідний і грецької *κρατος* – влада, правління) – одна із концепцій елітаризму у політичній і соціологічній науці, в основі якої є принцип індивідуальної заслуги у здійсненні політичної влади і державного управління, за яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їх соціального походження чи економічного становища. Термін був уперше використаний англійським соціологом Майклом Янгом в антиутопії "Піднесення меритократії: 1870-2033" (1958 р.). На думку М.Янга, у суспільстві відбуваються зміни, при яких утверджується принцип висування на керівні посади найбільш обдарованих і здібних людей з усіх його верств. **М. –** це нова філософія нової державної еліти, у якій постійно відбувається селекція чесних, талановитих та здібних особистостей і яких система просуває наверх по соціальних та політичних сходинках відповідно до їхніх особистих досягнень та моральних якостей. Ідеї **М.** знайшли свій подальший розвиток **у** наукових дослідженнях Д. Белла, Дж. Гелбрейта, З. Бжезинського, Р. Арона. Наприклад, соціолог Д. Белл, вважає, що на зміну елітам "крові" і "багатства", характерним для доіндустріального й індустріального суспільств, прийшла "еліта знань", яка відповідає характерові сучасного постіндустріального суспільства. Постіндустріальне суспільство — це суспільство справедливості, яке високо цінує і заохочує тих, чий внесок у соціальний прогрес є найбільшим. Саме

люди, які законно користуються авторитетом і повагою, мають престиж, по справедливості повинні правити суспільством.

Літ.: Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства // Сучасна зарубіжна соціальна філософія. – К., 1996. – С. 194–251; 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. – Т.1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова). І. В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 748 с.

© Лазар Я. І.

МОНІТОРИНГ ПОТРЕБ СУСПІЛЬСТВА В ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСАХ – неперервний процес спостереження та реєстрації параметрів потреб суспільства в людських ресурсах, в кількості людей плюс їх потенціалу, тобто компетенції, досвіду, інтелекту, здатності до постійного вдосконалення і розвитку.

М.п.с.л.р. – система збору, реєстрації, зберігання та аналізу явних або непрямих ознак/параметрів опису людських ресурсів та їх людського потенціалу (ознак компетенції, досвіду, інтелекту, здатності до постійного вдосконалення і розвитку) для винесення судження про стан потреб суспільства в людських ресурсах в цілому, тобто для винесення судження про стан потреб суспільства в людських ресурсах у цілому на підставі аналізу незначної кількості ознак, що характеризують його. **М.п.с.л.р.** – це систематичне і планове спостереження за станом потреб суспільства в людських ресурсах з метою їх оцінки, вивчення трендів (тенденцій), дослідження їх соціального середовища, моніторинг, необхідний для ефективного проведення соціальних, економічних юридичних та екологічних заходів. Результати моніторингу дають можливість вносити корективи до системи державного управління та місцевого самоврядування. Отримана інформаці може бути використана для поліпшення процесу ухвалення рішення, а також, побічно, для інформування громадськості або прямо як інструмент зворотного зв’язку з метою реалізації соціальних та економічних проектів, оцінки програм або вироблення політики.

Літ.: Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ, 2012. – С. 193.; 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Доклад ООН о развитии человека 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.un.org/ru /development/hdr/2010/hdr_2010_ch1.pdf.; Автономов В. С. Модель человека в экономической науке / В. С. Автономов. – СПб. : Экономическая школа, 1998. –

286 с.; Большой энциклопедический словарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dic.academic.ru/misc/enc3p.nsf/ListW.; Адаптированная версия книги "Более чем экономический рост" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.worldbanc.org.ru.; Семів Л. К. Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України : автореф. дис. … д-ра екон. наук / Л. К. Семів. – Львів : Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2004. – 37 с.; Безпека людського розвитку: економіко-теоретичний аналіз : [монографія] / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2010. – 448 с.; Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : [монографія] / В. П. Антонюк ; НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 348 с.; Артамонов А. Д. Технические университеты в информационном обществе / А. Д. Артамонов, Г. И. Ловецкий. – М.: МГТУ им. Баумана, 2004. – 116 с.; Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : [монографія] / Л. В. Шаульська; НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2005. – 502 с.; Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К ; Ірпінь : ВТФ "Перун", 2007. – 1736 с.; Доклад ООН о развитии человека 2004 – 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.undp.org/.

© *Литвиненко В. І.*

~ Н ~

НОРМУВАННЯ ПРАЦІ – це визначення необхідних витрат праці (часу) на виконання роботи (виготовлення одиниці продукції на основі норм праці).

Державні гарантії у сфері організації нормування праці включають:

1) типові норми і нормативи по праці;

2) забезпечення державними органами розробки технічно обгрунтованих типових норм і нормативів з праці;

3) контроль за забезпеченням роботодавцями розробки, запровадження та перегляду норм праці.

Норми праці (виробітку, часу, обслуговування) є мірою витрат праці і встановлюються для працівника виробництва і праці.

Нормування праці – це визначення необхідних витрат праці (або часу) на виконання певної роботи (виготовлення одиниці продукції) окремими працівниками або бригадами і встановлення норм праці.

Норма праці – конкретне вираження міри праці, тобто частки участі кожного окремого працівника в сукупній громадській праці.

Необхідні витрати часу – це витрати часу, що відповідають ефективному використанню трудових, матеріальних та енергетичних ресурсів при дотриманні науково обгрунтованих режимів праці та відпочинку.

Технічне обгрунтування норм праці передбачає: найбільш повне використання обладнання, технологічного оснащення; повне і раціональне використання робочого часу з відокремленням допоміжних функцій від основних; розвиток багатоверстатного обслуговування; суміщення професій і функцій; відповідність працівника виконуваній роботі згідно з його кваліфікацією, виробничими навичками і психофізіологічними характеристиками; застосування передових методів і прийомів праці; раціональну організацію робочого місця; оптимальний рівень інтенсивності праці. Одним із основних завдань технічного нормування праці є вплив на раціональну організацію праці та оптимальну технологію виробництва.

Види норм праці та їх класифікація:

1) норма часу (технічна норма часу) – це регламентований час, потрібний для виготовлення одиниці продукції, виконання одиниці роботи або виконання певного обсягу робіт одним або кількома працівниками відповідної кваліфікації;

2) норма виробітку – це регламентований обсяг роботи (кількість одиниць продукції), що повинен бути виконаний працівником (бригадою) відповідної кваліфікації за одиницю часу;

3) норма обслуговування – це кількість виробничих об'єктів (одиниць обладнання), яке працівник чи група працівників зобов'язані обслужити за певний час у певних організаційно-технічних умовах виробництва.

Норматив чисельності – це кількість працівників певного професійного складу, потрібний для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій або обсягу робіт.

Нормоване завдання – це обсяг роботи, який працівник (група працівників) повинні виконати за робочу зміну, робочий місяць або за іншу одиницю робочого часу.

Літ.: Багрова І. В. Нормування праці: [Навчальний посібник]. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.; Богиня Д. П. Основи економіки праці: [Навч. посіб.] / Д. П.Богиня, О. А. Грішнова/. – К.: Знання-Прес, 2000. – 219 с.; Трудове право України / За ред. Н. Б. Болотіної, Г. І. Чанишевої. – К.: Знання, 2000. – 362 с.; Шабанова Г. П. Повышение производительности и нормирование труда [Електронний ресурс] / Шабанова Г.П. /. – Режим доступу: http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002953; Горбатюк К. В. Шляхи удосконалення нормування праці в Україні [Електронний ресурс] / Горбатюк К.В. / - Режим доступуі: http://www.confcontact.com/2007nov/gorbatyuk.htm; Бухалков М. И. Организация и нормирование труда [Текст]: учеб. для вузов /М. И. Бухалков. – М., 2007. – С. 164–170.

© Литвиненко В.І.

~ О ~

ОРГАНІЗАТОР. Термін у перекладі з грецької означає “інструмент”. Ціллю **О.** є підвищення ефективності діяльності організаційної одиниці (підприємства, установи, організації, структурного підрозділу тощо), а для комерційних структур – також максимізація отримуваного нею прибутку. **О.** логічно називати такого працівника, який не просто виконує певні операції (технологічні, виробничі тощо), а саме організовує (керує) цими операціями, зазвичай через управління певними виконавцями окремих спеціалізованих операцій із застосуванням спеціальних засобів або методів. При цьому **О.** необов’язково має виконувати певні операції краще, ніж більш спеціалізовані виконавці таких операцій, яких він організовує. Разом з тим у результаті діяльності саме **О.** й виконання ним специфічних функцій повинна підвищуватися загальна ефективність діяльності групи окремих виконавців, яка під його керівництвом перетворюється в єдину злагоджену команду.

Літ.: Видатний вчений-економіст, педагог та організатор освіти // Економіка України. – 2009. – № 6. – С. 93; Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 373.

© Гунченко К. М.

~ П ~

ПЕНСІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ (лат. pensio платіж, сплата) – законодавчо закріплена форма регулярного (в окремих випадках – одноразового) матеріального (грошового) забезпечення певних категорій осіб за принципами пенсійного страхування, загальнолюдської солідарності та субсидування громадян з боку держави чи інших суб'єктів системи соціального захисту.

Підставами для **П.з.** є: досягнення відповідного пенсійного віку (в Україні – 60 років), настання інвалідності, а для непрацездатних членів сім'ї годувальника – його смерть; для пенсійного забезпечення окремих категорій трудящих – тривале виконання певної професійної діяльності.

Трирівнева система **П.з.** України включає: перший рівень – солідарна система загальнообов’язкового державного пенсійного страхування; другий рівень – накопичувальна система загальнообов’язкового державного пенсійного страхування; третій рівень – добровільна накопичувальна система (або система недержавного пенсійного забезпечення).

В Україні розрізняють такі види **П.з.**: пенсія за віком, пенсія за інвалідністю (у тому числі каліцтва), пенсія у зв'язку з втратою годувальника

(призначаються відповідно до Закону України "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування"), довічна пенсія, довічна обумовлена пенсія, довічна пенсія подружжя, одноразова пенсійна виплата, додаткові пенсії, пенсії за вислугу років (призначаються відповідно до Закону України "Про пенсійне забезпечення"). На окремих умовах призначаються пенсії державних службовців – їх розмір пов'язаний з рангом державного службовця та посадовим окладом на момент виходу на пенсію, суддів, народних депутатів. Крім того українське законодавство передбачає особливі умови нарахування пенсійних виплат для осіб, які підпадають під дію Законів України "Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи", "Про наукову і науково-технічну діяльність", "Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб", "Про пенсії за особливі заслуги перед Україною", "Про соціальний захист дітей війни", "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", "Про підвищення престижності шахтарської праці", "Про освіту", "Про державну службу" тощо.

Літ.: Закон України про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування // Уряд. кур'єр. – № 150. – 2003. – 14 серп.; Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» від 09.07.2003 № 1057-IV // Уряд. кур'єр. – 2003. – 11 вер.; Кравченко М. В. Пенсійна реформа / М. В. Кравченко // Енциклопедія державного управління – у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 4. – 2011. – с. 481 – 483.

© *Радченко О. В.*

ПОТРЕБА КАДРОВА – це визначення оптимальної чисельності персоналу організації у кількісному, якісному, часовому і просторовому аспектах, необхідних для виконання завдань та досягнення цілей організації відповідно до обраної стратегії її розвитку. Одним із засобів забезпечення поточних і майбутніх **П.к**. є кадрове планування (*див.: Кадрове планування).*

У теорії та на практиці розрізняють наступні види **П.к**.: 1) в навчанні персоналу, яка визначається відмінністю в рівні кваліфікації і професійних знань, що необхідні для виконання посадових обов'язків, і тим рівнем, яким володіє працівник, що виконує їх; 2) потреба в персоналі якісна – це сукупність працівників різної кваліфікації з огляду на завдання, що підлягають виконанню в конкретний період, і вимог, що пред'являються конкретною посадою; 3) потреба в персоналі кількісна – це чисельність працівників певної кваліфікації, необхідних організації для реалізації завдань, що стоять перед нею; 4) потреба окремого працівника – це усвідомлення відсутності (дефіциту) чого-небудь, що спонукає співробітника до дії. Кінцева мета визначення **П.к.** полягає у

встановленні його кількості, необхідної для надійного виконання працівниками посадових і професійних обов'язків. Тому в організації ухвалюються рішення про **П.к**. в кількості і якості, часі і тривалості, а також місці.

Визначення якісної і кількісної **П.к.** на практиці є нероздільним і тому здійснюється одночасно. Дані про потребу в персоналі мають вартість тоді, коли є дані про час і тривалість потреби в них. Часовий аспект є критерієм, що дозволяє більш чітко визначати **П.к.** Навчання персоналу вимагає також відповідних розрахунків у часі. Загальна **П.к.** встановлюється на певний час або до певної дати. Крім того, повинен бути запланований час, необхідний для відбору працівників, потреба в яких повинна бути спланована.

Перехід від короткострокового до середньострокового планування **П.к.** здійснюється постійно. Проте визначення середньострокової і довгострокової **П.к.** вимагає коректування загального плану. Загальна **П.к.** визначається відповідно до планового штатного складу конкретної організації. Порівняння планового штатного складу з наявним персоналом дозволяє виявити нормальне задоволення потреби, недолік чи надлишок персоналу організації. У разі перевищення **П.к.** за якісними, кількісними, тимчасовими або локальними показниками приймаються корегуючі заходи, що виражаються у вивільненні надлишкового персоналу. Доцільно визначати **П.к.** з урахуванням двох взаємозв'язаних фаз: зараз і на майбутнє. Перед визначенням **П.к.** доцільно спочатку проаналізувати наявний в організації кадровий склад з кількісного та якісного боку і на цій основі оцінити майбутній кадровий склад за допомогою наявних інструментів – інформаційної техніки і методик оцінки персоналу в кількісному і якісному відношеннях.

Якісне і кількісне визначення **П.к.** створює основу для планування витрат організації, метою якого є зниження витрат на оплату персоналу. Потреба організації в персоналі багато в чому залежить від вибраної стратегії її розвитку. Запровадження процесів, пов'язаних з плануванням персоналу і визначенням **П.к.**, створює умови і можливості ефективного функціонування організації і подальшого розвитку з урахуванням її місії і цілей.

Літ.: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2008; Сурай І.Г. Забезпечення персоналом органів державної влади. Розвиток персоналу : навчально-методичні матеріали – К. : НАДУ, 2008; Управление персоналом: [Учебник]. / Под общ ред. А.И.Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2008.; Хміль Ф.І. Управління персоналом: [Підручн.]. – К.: Академвидав, 2006.

© *Сурай І. Г.*

ПРАЦЕГОЛІЗМ – термін, який позначає прагнення людини надмірно працювати, що виходить за рамки природної працьовитості. Показує (за аналогією з алкоголізмом) адиктивний аспект цієї якості, тобто хворобливу психологічну «працезалежність». Людей, які виявляють цю якість, називають трудоголіками. Цей термін (англ. workaholic) увійшов до вжитку слідом за публікацією в США 1971 року книжки У. Оутса «Сповідь трудоголіка». **П.** виявляється в сприйнятті роботи як єдиного (або максимально значущого) засобу самореалізації, досягнення визнання та отримання суб'єктивного задоволення від життя. Для трудоголіка робота знаходиться на головному місці в житті, залишаючи позаду все інше: особисте життя, сім'ю, розваги, громадську діяльність, відпочинок. Якщо раніше на працеголізм дивилися іронічно (але в цілому схвально) – ставлення характеризувалося висловами на зразок: «ось з кого мають брати приклад усі інші», «він (вона) наполегливо працює, і багато чого доб'ється», то в останні десятиліття психологи відзначають, що працеголізм далеко не нешкідливий і навіть небезпечний для здоров'я.

П. – ознака психологічного неблагополуччя: людина «ховається за роботу» через втрату здатності повноцінно спілкуватися з оточуючими і для відходу від власних невирішених (часто – психологічних) проблем.

Трудоголіки своїм непомірним прагненням до роботи самі не помічають, як шкодять собі і оточуючим. Надмірна трудове навантаження шкодить і в суто медичному аспекті: наслідком цього є хронічна перевтома, стреси, і, як наслідок, – психічні та соматичні захворювання. Крім того, соціальні проблеми, які виникають через те що трудоголік не надає достатньої уваги «позаробочим» справах і спілкуванню з близькими, можуть завдавати шкоди не лише йому особисто, але й інших.

Унаслідок цього в деяких країнах досить широких масштабів набуває лікування від працеголізму, що полягає, як правило, у соціальній адаптації трудоголіків, у навчанні їх спілкуванню з людьми, спробі прищепити трудоголікам інтереси і захоплення, не пов'язані з роботою. Альтернативні дослідження показують, що існує оптимальний рівень працеголізму для ефективної роботи та доброго здоров'я, що досягається шляхом надання трудоголікові доступу до додаткових ресурсів, таким, як персонал, відпочинок, обладнання та соціальна підтримка.

Літ.: Трудоголізм – чума XXI століття, [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.credo-ua.org/2010/09/33641; Манія гри руйнує життя – ДАЙДЖЕСТ , Назва оригіналу: Obsesja grania rujnuje życie Джерело: Gazeta Wyborcza, 19.11.2009. Зреферував:

Омелян Радимський; [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://zgroup.com.ua/print.php?articleid=3357.

© *Литвиненко В. І.*

ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ – здатність до трудової діяльності, що залежить від стану здоров'я людини.

У різних галузях існують відповідні визначення поняття «працездатність»: 1) потенційна здатність людини впродовж заданого часу та з певною ефективністю виконувати максимально можливий обсяг роботи; 2) здатність організму витримувати відповідне фізичне та нервово-психологічне навантаження та забезпечувати нормальний хід трудового процесу за визначений період часу; 3) здатність людини виконувати певну роботу, що визначається рівнем її фізичних і психофізіологічних можливостей, а також станом здоров'я і професійною підготовленістю.

Залежно від характеру роботи, яку може виконувати людина, розрізняють **П.***:* загальну (тобто здатність до виконання роботи в звичайних умовах); професійну (здатність до виконання роботи певної професії); спеціальну (тобто здатність до виконання робіт у певних виробничих або кліматичних умовах – під землею, у тропіках тощо).

П. – це соціально-правова категорія, що відбиває здатність людини до праці, яка визначається рівнем його фізичного та духовного розвитку, а також станом здоров'я, професійними знаннями, умінням і досвідом. **П.** – це здатність людини до активної діяльності, що характеризується можливістю виконання роботи і функціональним станом організму в процесі роботи ("фізіологічною ціною" роботи); стан об'єкта, при якому значення всіх параметрів, що характеризують здатність виконувати необхідні функції, відповідають вимогам експлуатаційної, нормативно-технічної та/або конструкторської (проектної) документації.

Літ.: Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: [Підручник]. – К.: КНЕУ, 2003. – 367 с.; Полежаев Е. Ф. Основы физиологии и психологии труда / Е. Ф. Полежаев, В. Г Макушин. *– М.: Экономика, 1974. – 240 с.;* Саноян Г. Г. *Создание условий оптимальной работоспособности на производстве (Психофизиологический аспект) / Г.Г.Саноян/ . – М.: Экономика, 1978. – 168 с.; Физиологические принципы разработки режимов труда и отдыха / Под ред. В. И. Медведева. – Л.: Наука, 1984. – 140 с.*

© *Литвиненко В. І.*

ПРАЦІВНИК – це фізична особа, яка безпосередньо власною працею виконує трудову функцію згідно з укладеним з роботодавцем трудовим договором (контрактом) відповідно до закону.

Класифікація **П.** в бюджетних установах використовується при складанні штатного розпису, складанні статистичної звітності та для внутрішніх управлінських потреб. Тому класифікація **П.** побудована за ознакою виконуваних функцій чи сфери застосування праці.

За сферою застосування праці персонал поділяють на групи: керівні **П.**: керівник установи, його заступники, головний бухгалтер тощо; наукові працівники – **П.** науково-дослідних установ: головні, провідні, старші, молодші наукові співробітники); науково-педагогічні, наукові та педагогічні працівники (викладацький склад вищих навчальних закладів); педагогічні (вчителі, вихователі, методисти шкіл); професіонали та фахівці (лікарі, рентгенологи, працівники, що працюють з різною апаратурою, бухгалтери, економісти тощо); технічні **П.** (прибиральниці, сторожі, робітники).

За ознакою виконуваних функцій персонал бюджетних установ поділяється на: основні **П. -** це **П.**, на яких покладено виконання головних функцій, закріплених за відповідною установою (лікарі в лікарняних закладах, наукові працівники в наукових установах, педагогічний персонал у школах, наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники у вищих навчальних закладах, тощо); допоміжно-технічний персонал, завданням якого є обслуговування основних **П.** (середній медичний персонал, навчально-допоміжний та інші); адміністративно-господарський персонал, до якого відносяться керівний склад, бухгалтерія, планово-фінансовий відділ, інженерно-технічний персонал тощо; молодший обслуговуючий персонал включає чергових, прибиральниць, санітарок, сторожів тощо.

В залежності від включення їх до штатного розпису розрізняють штатних та нештатних (позаштатних) **П.** Штатні **П.** це такі, які включені до штатного розпису установи. Нештатні **П.** до нього не включені. Позаштатні **П.** – особи, які працюють на підприємстві, в установі, організації на основі трудового договору, але не є штатними **П.**, тобто без зарахування їх до штатного розпису. Ними можуть бути викладачі вищих навчальних закладів з погодинною оплатою праці, викладачі фізичної культури, тренери, лікарі, керівники гуртків художньої самодіяльності, страхові агенти та ін. До другої категорії позаштатних **П.** належать особи, які не укладають трудового договору, а виконують певну роботу на громадських засадах (безплатно) у вільний від роботи чи навчання час або у свій робочий час за основним місцем роботи.

Літ.: Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu; Податковий Кодекс (ст. 14) [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://kodeksy.com.ua/dictionary/p/pratsivnik.htm. – Назва з екрану. Михайлов М. Г. Бухгалтерський облік у бюджетних установах. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/14290114/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/klasifikatsiya_pratsivnikiv. – Назва з екрану. З практики застосування термінів, слів та словосполучень у юриспруденції [*Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://hrliga.com/index.php?module=profession&op= view&id=1220*. – Назва з екрану.

© *Васюк Н. О.*

ПРАЦЬОВИТІСТЬ – риса характеру, що полягає в позитивному ставленні певної особи до процесу трудової діяльності. У загальноприйнятому розумінні працьовитість – це готовність віддавати свій час, свої сили та енергію для виробництва суспільно-корисного продукту; здатність займатися працею і роботою із задоволенням, тривалий час, не відволікаючись іноді навіть і на нагальні потреби.

Працьовитість вважається чеснотою як з егоїстичного, так і етичного погляду. З егоїстичного погляду вона розцінюється як запорука життєвого успіху, а з етичного – як морально необхідний внесок у добробут соціуму. З егоїстичного погляду працьовитість – це не якість, а відношення до ситуації, за якої людина просто добре вмотивована працювати. Вважається, що для виховання працьовитості потрібно, щоб людина бачила і розуміла сенс і результати своєї праці.

Літ.: Психологічний словник [Електронний ресурс] - Режим доступу: psychology.net.ru / dictionaries / psy.html? word = 1018; Словник української мови; Академічний тлумачний словник (1970-1980). Том 7, сторінка 523, права колонка.

© *Литвиненко В. І.*

ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНА СТРУКТУРА – це групування працівників або підрозділів робочої сили за характером і видами трудової діяльності та розподіл їх за окремими сферами господарської діяльності. Ці групи тісно пов’язані економічними відносинами, кожна з яких виконує відповідні функції в процесі суспільного виробництва. Тому професійно-кваліфікаційну структуру можна визначити як економічну спільноту людей в єдиному виробничому процесі, а відносини між ними – як одну із важливих сторін виробничих економічних відносин.

Технологія планування професійно-кваліфікаційної структури працівників передбачає: організаційно-методичне забезпечення планування

професійно-кваліфікаційної структури працівників; створення належної інформаційної бази; аналіз фактичної професійно-кваліфікаційної структури працівників; планування чисельності працівників за професіями та рівнями кваліфікації.

Професійно-кваліфікаційна структура кадрів складається під впливом професійного й кваліфікаційного поділу праці. При цьому під професією розуміють особливий вид трудової діяльності, що вимагає визначених теоретичних знань і практичних навичок; під спеціальністю – вид діяльності в межах професії, що має специфічні особливості і вимагає від працівників додаткових спеціальних знань і навичок. Спеціальність визначає вид трудової діяльності в рамках однієї і тієї ж професії. Наприклад, економісти (професія) підрозділяються на плановиків, маркетологів, фінансистів, трудовиків (спеціальність) тощо.

Працівники кожної професії і спеціальності розрізняються рівнем класифікації, тобто ступенем оволодіння працівниками тією чи іншою професією й спеціальністю, що відбивається в кваліфікаційних (тарифних) розрядах і категоріях. На промислових підприємствах України діють єдині 18- і 16-розрядні сітки для різних категорій працівників, за першими 8-ма розрядами тарифікуються робітники.

Для планування професійно-кваліфікаційної структури в організаціях та на підприємствах використовують два підходи.

Перший підхід передбачає визначення загальної чисельності робітників підрозділу, а потім вона розподіляється відповідно до чинної чи прогнозованої структури за професіями і рівнями кваліфікації. Шляхом сумування чисельності робітників за професіями та рівнями кваліфікації за всіма підрозділами розраховується чисельність працівників за професіями і рівнями кваліфікації й відповідна їм професійно-кваліфікаційна структура робітників підприємства. За цим підходом точність розрахунку залежить від правильності визначення професійно-кваліфікаційної структури в плановому періоді.

Другий підхід передбачає розрахунок чисельності робітників з кожної професії та рівня кваліфікації, а потім шляхом сумування визначається чисельність працівників підрозділу, загальна чисельність і професійно-кваліфікаційна структура працівників підприємства, установи чи організації. Проте в цьому разі є небезпека того, що сумарна чисельність робітників за професіями та рівнями кваліфікації (розрахована за кожною з них на основі своєї методики), не буде відповідати загальній чисельності працівників підрозділів підприємства, які розраховуються укрупненим способом, причому розбіжності можуть бути досить значними.

Професійно-кваліфікаційна структура знаходить висвітлення в штатному розписі – документі, який щороку затверджується керівником підприємства і являє собою перелік згрупованих за відділами і службами посад працівників з вказівкою розряду робіт і посадового окладу. Перегляд штатного розпису здійснюється впродовж року шляхом внесення до нього змін відповідно до наказу керівника підприємства.

Літ. : Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: [Навч. посібник]. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.; Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навчальний посібник] / О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К., Кондор. – 2003. – 296с.

© Дурман М. О.

ТРУД (праця) – це діяльність, спрямована на розвиток людини і перетворення ресурсів природи в матеріальні, інтелектуальні і духовні блага. Така діяльність може здійснюватися або з примусу, або за внутрішнім бажанням, або за тим та іншим.

Праці як соціальному явищу притаманні такі характеристики: соціально-природна, суб'єктивно-об'єктна подвійність, рівневість; структурна упорядкованість; суб'єктоцентризм, динамічність (плинність), цілеспрямованість та ін.

Подвійність характеристик праці полягає в органічній єдності її предметно-речовинних, природних, техніко-технологічних і функціональних чинників, з одного боку, і соціальних, соціально-суб'єктних, людських чинників – з іншого. Подвійність праці відбивається насамперед у поняттях її змісту й характеру. Змістом праці є певна сукупність предметно-речовинних та функціонально-технологічних ознак конкретних її видів. З цього боку праця може бути змістовною чи незмістовною, різноманітною чи однобічною, складною чи простою, творчою чи рутинною, механізованою чи немеханізованою (ручною), фізичною чи розумовою та інше.

Окрім поняття змісту праці, є й інші поняття, що відображають її з функціонального боку: спеціалізація, спеціальність, професія, кваліфікація.

Характер праці — сукупність соціальних, соціально-історичних її ознак, взятих з погляду статусу, стану чи позиції самого суб'єкта праці. З цього боку праця може бути вільною чи залежною, управлінською чи виконавською, самоврядувальною чи найманою, престижною чи непрестижною тощо.

Рівневість як одна із структурних характеристик праці означає, що остання може виявлятися і, отже, розглядатися на суспільному, груповому і особистісному рівнях. На суспільному рівні йдеться про типологічні характеристики праці, що відбивають її суттєві формаційні або соціокультурні

риси, а також про властиві тому чи іншому суспільному ладові механізми функціонування різновидів сукупної праці, трудових відносин та трудової поведінки. На цьому рівні ми маємо також справу з такими характеристиками суспільної праці, як її розподіл, спеціалізація, обмін. На груповому рівні вивчаються специфічні особливості праці, притаманні різним спільнотам (колективам, кооперативам, корпораціям, організаціям) як її груповим суб'єктам. Особистісний рівень розгляду праці передбачає аналіз праці окремого працівника, його статусних та демографічних характеристик, пов'язаних з конкретним місцем роботи, конкретним видом занять, конкретним соціальним середовищем.

Структурна упорядкованість праці конституює ті її типологічні ознаки і прояви, що фіксуються такими поняттями, як форма, вид, організація праці, управління процесами праці або трудовою діяльністю.

Суб'єктоцентризм – одна з найважливіших характеристик праці як соціального явища. За цією характеристикою, всепроникливим чинником, який інтегрує всі складові людської праці в цілісну систему, є людина як її соціальний суб'єкт, який характеризується певною трудовою діяльністю та поведінкою, ставленням до своєї праці, трудовими орієнтаціями, установками і т,д. Він потребує стимулювання і мотивації.

Динамічність (плинність) є тією характеристикою праці, що відбиває її рухливість або мінливість як в історичному, так і в буттєвому або ситуативному відношенні. Маються на увазі, по-перше, розвиток, еволюцію, зміни, що відбуваються у змісті та характері праці, з переходом від одного історичного типу (чи етапу) суспільства до іншого, і, по-друге, функціонування праці, тобто ті зміни, перетворення, що позначаються поняттями трудової мобільності, трудового пересування, професійного зростання, плинності робочої сили, переміни праці у межах певного типу суспільства.

Процес праці має наступні компоненти: 1) предмет праці – те, на що спрямований процес трудової діяльності; 2) засоби праці – ті інструменти, за допомогою яких здійснюється вплив на предмет праці; 3) результат (продукт) праці – об'єкт, який володіє необхідними корисними властивостями.

Управлінський труд – це вид трудової діяльності, операції і роботи з виконання адміністративно-управлінськими працівниками функцій управління в організації. Найбільш характерними операціями управлінської праці, що зустрічаються у процесі вироблення та прийняття управлінських рішень є: постановка задачі; пошук інформації вручну і з використанням комп'ютерів; аналіз інформації; групування інформації (вручну або з використанням комп'ютера); найпростіші розрахунки без комп'ютера; розрахунки із

застосуванням комп'ютера; підготовка рішень; прийняття рішень індивідуально; прийняття рішень колегіально; оформлення документів, складання листів і т. д. Кінцевий продукт управлінської праці – рішення, що визначають заходи керуючих впливів на об'єкти.

Літ.: Абракітов В. Е. Безпека життєдіяльності, екологія та охорона праці: енцикл. словник / В. Е. Абракітов ; Харк. Нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 396 с.; Енциклопедія для фахівців соціальної сфери / авт.: Т. Ф. Алєксєєнко, Т. П. Басюк, О. В. Безпалько [та ін.] ; за заг. ред. І. Д. Звєрєвої ; Ін-т пробл. виховання НАПН України [та ін.] – К. ; Сімф. : «Універсам», 2012. – 536 с.; Короткий соціологічний словник. –[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www. subject.com.ua/sociology; *Словник-довідник правових, політологічних, соціологічних та економічних термінів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www. elibrary.nubip.edu.ua/; Соціологія: короткий енциклопедичний словник. Уклад.:В. І. Волович, В. І. Тарасенко,М. В. Захарченко та ін. Під заг. ред. В. І. Воловича.–[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.soc.univ.kiev.ua/.../sociologiyakorotkiy-enciklopedichniy-slovniku.*

© Діденко Н. Г.

~ Р ~

РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ – це соціально-економічна категорія, яка характеризує можливості суспільства щодо забезпечення життя, діяльності та всебічного розвитку людей. Він виражається сукупністю суспільних відносин і умов, що характеризують життя, працю, побут та інтелектуально-культурний розвиток людей, їх свободу та правову захищеність.

Р.ж.н. можна розмежувати на три взаємозалежні поняття: умови життя, власне рівень життя, якість життя. Умови життя (середовище існування) – це сукупність показників, які характеризують розселення, екологію, умови життя, умови праці, розподіл бюджету часу, наявність закладів охорони здоров'я, освіти, побутового та комунального обслуговування, торгівлю, транспорт, зв'язок і систему комунікацій, культуру обслуговування тощо. Власне **Р.ж.н**. – це рівень споживання матеріальних і нематеріальних благ та послуг. Якість життя – ступінь відповідності умов і рівня життя певним стандартам чи нормативам.

Відповідно до конвенцій Міжнародної організації праці (МОП) кожна людина має право на такий життєвий рівень (включаючи їжу, одяг, житло, медичний догляд, соціальне обслуговування), який необхідний для підтримання здоров’я і добробуту її самої та її сім’ї, а також право на забезпечення у разі безробіття, інвалідності тощо.

Згідно з рекомендаціями МОП **Р.ж.н.** відображають такі показники: обсяг фонду споживання на душу населення, реальні доходи, тривалість життя, освіта; обсяг споживання важливих продуктів у натуральному виразі,

забезпеченість житлом, комунальними і соціальними послугами, транспортом і зв'язком; охорона здоров'я, соціальне забезпечення. Виходячи з міжнародних норм, необхідно також враховувати: зайнятість і умови праці, чинні соціальні гарантії, демографічні, екологічні умови, домашнє майно тощо. Окрім цього, необхідно брати до уваги поширення негативних соціально-економічних явищ, таких як інфляція, безробіття, бідність, злочинність, дискримінація в різних її проявах.

Р.ж.н. визначають в цілому по країні, по окремих територіях та соціальних групах. **Р.ж.н.** співвідносять зі ступенем відповідності фактичного рівня споживання суспільно необхідним та соціальним нормативам.

У світовій практиці до інтегральних індикаторів якості життя відносять: індекс розвитку людського потенціалу (індекс людського розвитку — ІЛР), індекс інтелектуального потенціалу суспільства (ІПС), людський капітал на душу населення (ЛКДН), коефіцієнт життєздатності населення (КЖН). Для аналізу рівня та якості життя в країні використовують й інші показники: мінімальний середньодушовий доход; внутрішній валовий продукт (ВВП) на душу малозабезпечених верств населення; мінімальна заробітна плата; динаміка захворюваності, народжуваності, смертності; рівень безробіття; міграція населення та її причини; рівень охоплення дітей 6—15 років неповною середньою освітою; рівень материнської смертності; частка витрат на екологію у ВВП.

Найчастіше у світовій практиці для характеристики **Р.ж.н.** використовується такий інтегральний показник, як індекс людського розвитку, який включає три індикатори: національний або валовий внутрішній продукт на душу населення; тривалість життя; рівень освіти населення. Ці величини співвідносяться з найвищими світовими рівнями цих показників. Національний дохід або внутрішній валовий продукт обчислюється в так званих доларах паритету купівельної спроможності (ПКС), тривалість життя – у роках, рівень освіти – роками навчання і грамотність дорослого населення – у відсотках. Індекс людського розвитку вирізняється простотою обчислення, універсальністю, статистичною доступністю, однак він не повністю охоплює умови життя, всі основні компоненти його рівня. Тому для обчислення інтегрального індексу рівня життя необхідно визначити індекси таких його компонентів у розрахунку на душу населення: харчування (за його калорійністю і вмістом білків), фонду домашнього майна (в порівнянних цінах), житла (площа з урахуванням вигод), здоров'я й охорони здоров'я (за динамікою тривалості життя, рівнем смертності, витратами на охорону здоров'я), освіти і культури (за кількістю місць навчання і витратами на освіту і культуру), послуг

населенню (у порівнянних цінах) тощо. Головним же показником поліпшення рівня життя є збільшення тривалості життя.

Р.ж.н. залежить від економічного потенціалу і значною мірою визначається величиною ВВП і структурою його використання. Джерелом підвищення **Р.ж.н.** є зростання національного доходу, який являє собою частину сукупного суспільного продукту після відрахування витрачених у процесі виробництва засобів праці і матеріальних витрат, тобто новостворену вартість. Розмір і динаміка національного доходу залежать від багатьох факторів, таких як продуктивність праці, зайнятість, галузева структура, обсяги інвестицій, рівень розвитку соціальної сфери тощо.

Літ.: Бочарова А. О. Рівень життя населення. Шляхи подолання бідності в Україні / А.О. Бочарова // Управління розвитком. – 2012. – №13. – С. 74-78; Ватченко О.В. Дослідження рівня життя населення в Україні / О.В.Ватченко, Д.С.Козенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: науково-виробничий журнал. – 2010. – № 4. – С. 22–29; Доповідь про людський розвиток за 2013 рік. Піднесення Півдня: Людський прогрес у багатоманітному світі. Пояснювальна записка щодо складових індексів ДЛР за 2013 р. Україна. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.issuu.com/undpukraine; Пономаренко В. С. Рівень і якість життя населення України: [Монографія] / В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, Ф. В. Узунов. – Х.: Видавничій Дім „ІНЖЕК", 2003.– 226 с.; Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 28.12.2007 № 107VI(10717) // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 48. – Ст. 409; Рівень життя населення України / НАН України. Ін-т демографії та соц. дослідж., Держ. ком. статистики України; За ред. Л. М. Черенько. – К.: ТОВ «Видавництво «Консультант», 2006. – 428 с.: іл. – Бібліогр.: с. 417-426. ; Рівень і якість життя населення. Енциклопедія.- [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.:economic.lviv.ua

© *Діденко Н. Г.*

РОБОЧА СИЛА – (англ. Labor power, нім. Arbeitskraft) у економічній теорії – здатність людини до праці, сукупність фізичних і духовних здібностей, що людина використовує у своїй діяльності, товар на ринку праці (за теорією Карла Маркса); головний елемент процесу праці в будь-якому суспільстві; робоча сила (англ. Labor force) у статистиці – кількість людей, готових працювати за наймом. У різних країнах показник «робоча сила» визначається по різному. У науковій літературі ведуться дискусії з низки питань **Р.с.**, наприклад: що розуміти під **Р.с.** – працівників будь-якого підприємства за винятком (чи з урахуванням) адміністративного апарату, робітників фізичної праці; меж поняття **Р.с.** – вікові й інші обмеження; методологічних підходів, зокрема, чи включати в цей показник «самозайняте» населення тощо. Усталеним є підхід, за якого цей показник включає загальну кількість осіб працездатного віку як працюючих, так і зареєстрованих безробітних,

виключаючи недієздатних. Носієм одиничної **Р.с.** є людина з її кваліфікацією, професією, здібностями та ін. Людина витрачає свою **Р.с.** в процесі праці. Відновлення **Р.с.** здійснюється в процесі безперервного руху, який проходить декілька стадій: формування **Р.с**.;.відновлення і розподіл **Р.с.**; прийняття на роботу і звільнення; використання **Р.с.** в процесі праці. З розвитком ринкових відносин в Україні практично сформувався і ринок робочої сили.

Літ.: Карл Маркс. Капітал, І т, гл. 4, 5, 17—24 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.esperanto.mv.ru/Marksismo/Kapital1/; Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : Юріком Інтер, 2008. – 1040 с. (с. 784).

© Гогіна Л. М.

~ С ~

СОЦІАЛЬНА СТРАТИФІКАЦІЯ (лат. stratum – слой та facio – роблю) – умовне або унормоване (здебільшого в історичній ретроспективі) статусне розшарування індивідів у суспільно-політичній ієрархії зверху вниз окремими більш чи менш обособленими соціальними прошарками (класами) з власною внутрішньо груповою самоідентифікацією за певними формалізованими ознаками (спадкова приналежність роду, національність, майнові статки, релігійна або расова приналежність, рід заняття, рівень доходів, характер освіти, обсяг влади, професійний престиж, стиль життя тощо).

Класиками теорії **С.с.** є П. Сорокін, М. Вебер, К. Маркс, Т. Парсонс, Р. Кінг Мертон, К. Девіс та ін. На їх переконання **С.с.** відображає соціальну нерівність та неоднорідність будь-якого суспільства, що обумовлює неоднаковість соціального становища його членів і соціальних груп та легітимізує нерівномірний розподіл матеріальних благ, владних функцій і соціального престижу між індивідами і соціальними групами. **С.с.** була притаманна вже первісному суспільству з розподілом за ознаками домінування статі (матріархат, патріархат), роду (старійшини) та суспільного поділу праці, що призвело до поділу соціальних функцій суспільства, виконуваних певними спільнотами, групами людей, і виділення різних сфер суспільства (промисловість, сільське господарство, наука, мистецтво, армія), які, у свою чергу, дрібняться на низку галузей та напрямів діяльності.

С.с. за професійним статусом історично є найбільш розповсюдженою та уніфікованою й на сьогодні загальновизнаним є такий розподіл на 7 страт:

– вищий клас професіоналів, топ-менеджерів;

– технічні спеціалісти середнього класу;

– комерційний клас;

– дрібна буржуазія;

– техніки й робітники, які здійснюють керівні функції;

– кваліфіковані робітники;

– некваліфіковані робітники.

Втрата самоідентифікації людини в межах **С.с.**, характерна для часів докорінного зламу ціннісних та соціально-політичних систем. Така втрата особистістю належності до певної соціальної групи, норм і цінностей відповідної субкультури без входження до іншої має назву "маргіналізація" (лат. margo — край, межа). В українському суспільстві на рубежі XX—XXI ст. вона характеризується переходом переважно в нижчі верстви населення ("нові бідні", безробітні, демобілізовані військовослужбовці, маргіналізована інтелігенція тощо) та кількісно незначним переходом у вищі верстки (феномен "нових руських").

Для України, на думку В. Полторака, проблема вдосконалення **С.с.** суспільства набуває великого значення в контексті забезпечення людського розвитку та соціальної безпеки, оскільки вітчизняна соціальна структура набула незбалансованої, диспропорційної форми витягнутої піраміди, більшу частину і широку основу якої складають бідні прошарки населення, а верхівку – кількісно мізерна частина надбагатих пострадянських нуворишів. В українському суспільстві практично немає середнього класу – того соціального підмурку, що тримає від руйнівних процесів держави та суспільні організми стабільних демократій Заходу. Натомість є досить великий сегмент тих, хто незадоволений існуючою ситуацією, що загрожує розхитуванням соціально-політичної стабільності, соціальними революціями та самому існуванню України як цілісної держави.

Літ. : Антонюк В. П. Соціальна політика в контексті поліпшення стратифікації українського суспільства[Електронний ресурс] / В. П. Антонюк // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України . – 2011. – № 1. – С. 19-26.; Полторак В. А. Політична стратифікація сучасного демократичного суспільства та соціально-політичні групи [Електронний ресурс] / В. А. Полторак // Вісник Одеського національного університету. Соціологія і політичні науки . – 2013. – Т. 18, Вип. 2(1). – С. 131 –140.; Цвєтнова О. В. Особливості та проблеми процесів соціальної стратифікації в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Цвєтнова // Часопис економічних реформ . – 2013. – № 3. – С. ©97-103.

© Радченко О. В.

СОЦІАЛЬНИЙ ЛІФТ – форма вертикальної соціальної мобільності, що передбачає переміщення людини наверх або вниз по структурі соціальної ієрархії, що супроводжується зміною її соціального статусу. Провідними сферами життєдіяльності суспільства, в яких існують власні механізми

соціальних ліфтів, є ***соціально-політична сфера*** (просування людини в інститутах влади, у політичній партії, громадській організації) та ***професійно-економічна сфера*** (просування посадами на підприємстві, зростання науково-професіонального статусу, доступ до керівних ланок підприємства).

В ході пересування соціальним ліфтом людина може здійснювати як соціальний підйом (напр., від державного службовця, посада якого не передбачає здійснення керівних функцій та функцій з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів до керівника органу державної влади), так і соціальний спуск (напр., від міністра до безробітного). Найбільш масові переміщення соціальними ліфтами відбуваються під час революцій, докорінних реформацій політичних систем, кардинальних поворотів стратегічного курсу державотворення.

Автором терміну є відомий американський вчений з Гарварду Пітирим Олександрович Сорокін (*Pitirim Sorokin*). Сучасна наука визначає значну кількість соціальних ліфтів, зокрема – ***освіту*** (саме цей ліфт підніс на вершину Михайла Ломоносова), ***армію*** (Наполеон Бонапарт, Кромвель і Джордж Вашингтон), ***церкву*** (Ка́роль Войти́ла – папа римський Іоанн Павло II), ***політику*** (Лех Валенса), ***виробничий менеджмент*** (Генрі Форд, Лі Якокка, Леонід Кучма), ***науку*** (Володимир Вернадський, Сергій Корольов, Дмитро Сахаров), ***засоби масової комунікації*** (Ларрі Пейдж та Сергій Брін – засновники Google, Марк Цукерберг – засновник Facebook), ***бізнес*** (Джордж Сорос), ***сім'ю*** (Рокфеллери, Кеннеді), ***державну службу*** (Кирило Розумовський, Євген Кушнарьов), ***громадську діяльність*** (Махатма Ганді, Мартін Лютер Кінг), ***кіно й театр*** (Арнольд Шварценеггер, Богдан Ступка), ***спорт*** (Віталій Кличко, Олег Блохін, Сергій Бубка), ***шоу-бізнес*** (Йосип Кобзон, Святослав Вакарчук).

В рамках цих ліфтів основними механізмами вертикальної мобільності є:

– діяльнісна активність в професійній, економічній, політичній або громадській сферах;

– самоінвестиції в соціальний капітал через підвищення власного освітнього та професійного рівня;

– шлюбне партнерство на раціональних засадах;

– комунікативно-маніпулятивна взаємодія ("керування враженням" – механізм, що реалізується через демонстрування власної привабливості та маніпулювання статусними символами).

Практично всі соціальні ліфти потребують патронату держави в тій чи іншій мірі, оскільки будь-яка еліта в силу своєї кастової сутності тяжіє до

закритості й обмеження доступу ззовні. Чим більш авторитарне ("закрите") суспільство – тим менша в ньому соціальна мобільність і тим обмеженішими є соціальні ліфти. Прикладом такого суспільства може служити кастовий лад в давній Індії, де перехід з нижчої касти до вищої був практично неможливим. Водночас, у демократичних "відкритих" суспільствах спостерігається висока соціальна мобільність та широкі можливості просування різноманітними соціальними ліфтами – професійними, політичними, науковими тощо.

В Україні соціальні ліфти більш-менш ефективно працюють в економічній сфері і дуже погано – в політичній, особливо у сфері державної служби. Тут основами просування службовими сходинками все ще є клієнталізм, неопатримоніалізм, корпоративна, партійна та особиста відданість тощо.

До форм вдосконалення соціального ліфту на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування відносять:

– постійне підвищення рівня професійної компетентності високопосадовців;

– розвиток особистісних якостей державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування;

– формування політичної еліти нації;

– формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» з метою добору та підготовки найобдарованіших громадян України до роботи в сферах державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку;

– залучення молоді до держаної служби та роботи в органах місцевого самоврядування.

Літ.: Гозман Л. Психология политического лидерства [Электронный ресурс] / Л. Я. Гозман, Е. Б. Шестопал // Психология господства и подчинения: Хрестоматия / Сост. А. Г. Чернявская – Минск : Изд. "Харвест"; OCR Палек, 2000 г. – Режим доступу : http://www.psichology.vuzlib.org/book_o313_page_8.html; Ільчук Л. Умови та інструменти запуску "соціального ліфта" в Україні [Електронний ресурс]/ Л.І. Ільчук, В.М. Балаценко, О.О. Давидюк // Центр перспективних соціальних досліджень Мінпраці та НАН України : Режим доступу : http://www.cpsr.org.ua/index.php?option=com_content&view =article&id =284:-q-q-&catid=29:2010-06-15-18-48-34&Itemid=35; Миронова Л. Непотопляемая Атлантида / Лариса Миронова. – М. : Litres, 2014. – 598 с.; Мясоедова В. Образование как социальный лифт элитогенеза современной России [Текст] : монография / В. А. Мясоедова ; Восточноевропейский центр социальных исслед. – Москва : МАКС Пресс, 2012. – 286 с. ; Нурмухаметова В. В. Социально-философское обоснование роли образования в обеспечении социальной мобильности человека в современном обществе / В. В. Нурмухаметова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – № 76-1. – 2008. – с. 269 – 272.; Толкованов В. Українським реформам потрібні лідери. І ми їх

готуємо [Електронний ресурс] / В. Толкованов // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні . – 2013. – № 2. – С. 45-47. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/mcrru_2013_2_21.pdf; Sorokin P. Social and Cultural Dynamics : a Study of Change in Major Systems of Art, Truth, Etics, Law and Social Relationships / Pitirim Aleksandrovič Sorokin; with a New Introduction by Michel P. Richard. – New Jersey : Transaction Publishers, 2010. – 720 p.

© Радченко О. В.

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ – це набір спеціальних пільг, які організація (підприємство) надає своїм працівникам. Запровадження соціального пакета здійснюється за допомогою існуючих законодавчих механізмів, таких як договірне регулювання праці у локальних правових актах суб'єктів господарської діяльності, письмова форма укладення трудового договору. Перелік матеріальних благ, що входять до **С.п**., порядок та умови надання їх працівнику можуть бути передбачені безпосередньо в трудовому договорі (у разі якщо він укладається в письмовій формі), а також в колективному договорі та відповідних локальних нормативних актах організації. До нього може входити: оплата харчування, навчання, проїзду, медичних послуг, іноді проживання тощо.

Система соціальних пільг та гарантій у структурі загальної винагороди з'явилась у 1970-х роках у великих американських і, дещо пізніше, європейських корпораціях у зв'язку зі зростаючою необхідністю залучення та утримання кваліфікованого персоналу, а також виникненням нових вимог щодо соціальної відповідальності бізнесу.

Існує чотири способи формування **С.п.** у структурі загальної винагороди, що послідовно змінювали одна одну. Зокрема у 1970-х роках виникла та отримала широку популярність «система кафетерію», у 1980-х роках були запроваджені «орієнтовані на сім'ю» програми соціальної підтримки, у 1990-х роках з'явились програми «зручного місця роботи», спрямовані на забезпечення працівників максимальною кількістю послуг на робочому місці (від медичного до банківського обслуговування). Двотисячні роки характеризуються появою програм «довічного супроводу», в межах яких роботодавець виділяє на забезпечення соціальних пільг і гарантій працівникам фіксовану суму коштів, що використовується залежно від потреб, які переважають у конкретний період життя.

Зокрема, «система кафетерію», що виникла в США, заснована на ідеї гнучкого механізму стимулювання, адаптованого до потреб кожного з працівників. Система передбачає бальну оцінку кожного виду матеріальних благ, що входять до соціального пакета. Для кожної посади або працівника особисто встановлюється конкретна сума балів, в межах якої він може

самостійно визначати набір матеріальних благ, що входитимуть до складу його соціального пакета. Працівникові це забезпечує можливість отримання більш необхідних для нього матеріальних благ, а роботодавцеві – можливість оптимізації витрат на соціальні потреби, що є основною перевагою цієї системи. Втім загальна вартість пільг при використанні такої системи збільшується, оскільки тягне за собою додаткові адміністративні та накладні витрати.

Зараз у світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління **С.п.** Перша пов'язана зі зміною структури **С.п.** та збільшенням його частки у загальному обсязі соціальних витрат компаній. При цьому акценти мотиваційних програм для персоналу зміщуються в бік підвищення цінності немонетарного регулювання. Крім того, сама система соціальних гарантій стає більш гнучкою, що враховує потреби різних категорій працівників. Пільги, що надаються, можуть, з одного боку, забезпечувати базові потреби (наприклад, щодо медичного забезпечення), а з другого – виступати як засіб підвищення статусу працівника. Друга тенденція ґрунтується на зростанні залучення працівників до формування **С.п.** В багатьох компаніях поширюється практика часткової участі персоналу в придбанні послуг мобільного зв'язку, оренди житла тощо. При цьому працівник може мірою своєї участі визначати обсяг та якість послуг, що надаються йому. Часто ступінь участі компанії у формуванні **С.п.** залежить від рівня посади та доходу працівника.

Умовами надання працівнику **С.п.** можуть бути досягнення ним визначеного стажу роботи в організації, наявність взаємозв'язку між стажем роботи, займаною посадою (кваліфікаційним розрядом) та кількістю матеріальних благ, що входять до **С.п.** Працівникам з невисоким доходом роботодавець може надавати «базовий» **С.п.** У подальшому, в міру кар'єрного зростання працівника та рівня його доходу, часткова участь роботодавця у формуванні **С.п.** може зменшуватися.

У сучасній практиці управління **С.п.** представлено, загалом, на рівні великих компаній, а підходи до нього поки що залишаються досить стандартними. Для західних компаній характерною є практика активного управління системою пільг та гарантій, відмінними рисами якої є більша варіативність, гнучкість та орієнтація на змінювані потреби різних поколінь працівників.

Окремі вітчизняні фахівці з управління персоналом вважають, що пільги **С.п.** не мають перевищувати 10-15% від заробітної плати (сукупного доходу) працівника, а припустимі витрати на управління соціальними пакетами – бути більшими від 5-7% їхньої вартості.

Виходячи з наявної статистики, в США **С.п.** становить 40-50% базової заробітної плати. Основний вартісний обсяг **С.п.** в країнах Заходу – до 50% – припадає на різні види страхування, головними серед яких є медичне страхування працівників. Обов'язковим для більшості американських і європейських компаній є два типи соціальних програм – медичного страхування і пенсійних. Їх виконання призвело до того, що витрати компаній на соціальні виплати за останні п'ять років збільшились удвічі та становлять до 15% трат на персонал.

Таким чином, основними видами **С.п.** виступають:

- *базовий (стандартний);*
- *мотиваційний (конкурентний);*
- *компенсаційний.*

До *базового* **С.п**., як правило, входять: забезпечення умов праці та надання пільг і гарантій, передбачених законодавством (колективними договорами та угодами); загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплата працівнику належної заробітної плати в повному обсязі тощо. *Мотиваційний* містить у собі розширені параметри, спрямованні на підвищення професійних та особистісних характеристик працюючих, а також забезпечення прийнятного рівня фізіологічного та морального відтворення працівників. *Компенсаційні* **С.п.** мають за мету відшкодування особистих витрат (матеріальних, фізичних, моральних), які пов'язані з роботою та безпосередньо відносяться до трудової діяльності людини.

Поширення практики використання роботодавцями **С.п.** в Україні сприятиме формуванню сучасного, конкурентного ринку праці, створенню та розвитку засад корпоративної культури в суспільстві, підвищенню конкурентоспроможності національної робочої сили. Крім того, трансформація системи соціальних пільг і гарантій в інструмент залучення, управління мотивацією та формування лояльності працівників матиме позитивне значення для внутрішньої стабільності та зовнішньої привабливості компанії як роботодавця.

В свою чергу, запровадження **С.п.** матиме наслідком створення умов для розвитку послуг, що формують його зміст, зокрема у сфері добровільного страхування (медичного, пенсійного тощо). З другого боку, гнучке застосування страхових програм з урахуванням індивідуальних потреб працівників створюватиме передумови для підвищення ефективності виробництва, наприклад, шляхом мінімізації втрат, пов'язаних із захворюваністю працівників, оптимізації показників руху робочої сили тощо.

Літ.: Державне регулювання соціального підприємства та соціально-відповідального бізнесу: Матеріали першої міжнародної наукової-практичної конференції, 11 грудня 2008 р. – Харків, 2008. – 152 с.; Енциклопедичний словник: 500 термінів і понять соціально-трудової сфери / Під ред. С. В. Мельника. – 2-е вид., доп. та перероб. – Луганськ, 2010.– 728 с.; Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак. //Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2; Про соціальний пакет – Державна служба зайнятості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.dcz.gov.ua/control/uk/publish/article; *Социальный пакет: детали и факты – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.econa.at.ua; Стожок Л. Г. Соціальний пакет як інструмент підвищення корпоративної соціальної відповідальності / Л. Г. Стожок. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:* www.:kneu.kiev.-ua*; Цимбалюк С. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1.; Швець Л. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві / Л. Швець, П. Попович. // Економічний аналіз. – 2010. – Випуск 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.econa.at.ua*

© *Діденко Н. Г.*

СТАЛИЙ РО́ЗВИТОК (*Sustainable development* – "життєздатний (самопідтримуваний, збалансований) розвиток") – планетарна концепція забезпечення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, насамперед, щодо безпечного та здорового довкілля. Концепція сталого розвитку запропонована Міжнародною комісією по навколишньому середовищу і розвитку (Комісія Брунтланд) у 1987 р. як певна альтернатива парадигмі економічного зростання, яка ігнорує екологічну небезпеку від розвитку за екстенсивною моделлю.

Головною метою **С.р.** за визначенням Комісії ООН зі сталого розвитку є таке задоволення нагальних потреб сучасного суспільства, яке б не ставило під загрозу здатність майбутніх поколінь так само задовольняти свої потреби.

Концепція **С.р.** концентрує основну увагу навколо тріади "Природа" – "Суспільство" – "Виробництво" та містить вимоги до захисту довкілля, забезпечення соціальної справедливості, відсутності расової та національної дискримінації. Вона базується на п'яти головних принципах.

1. Людська цивілізація мусить надати суспільному розвитку сталого і довготривалого характеру таким чином, щоб він відповідав сучасним потребам людей, але не позбавляв при цьому майбутні покоління можливості задовольняти свої потреби.

2. Людство має встановити та дотримуватись обмежень в галузі експлуатації природних ресурсів, що пов'язані з сучасним рівнем техніки і соціальної організації, а також із здатністю біосфери до самовідновлення.

3. Першочергові заходи мають бути спрямованими на боротьбу з бідністю, оскільки злидні, які стали у світі звичайним явищем, є однією з головних причин виникнення екологічних та інших катастроф. Відтак, насамперед, необхідно задовольнити елементарні потреби всіх людей та надати їм можливість реалізувати свої надії на благополучніше життя.

4. Необхідне суспільне (державне) регулювання стану життя найбільш заможних соціальних прошарків та верств, які володіють надмірними майновими та фінансовими засобами, з метою їх узгодження з екологічними можливостями планети, насамперед, в частині використання джерел енергії.

5. Розміри і темпи демографічного приросту населення планети мають бути узгоджені з виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі.

Концепція **С.р.** ставить перед українською державою проблему раціонального використання наявних стратегічних запасів різного виду ресурсів та перетворення їх на дієвий капітал і потужне джерело розвитку національної економіки в інтересах досягнення сталого розвитку нашого суспільства. При цьому вихідними умовами **С.р.** для України вітчизняні дослідники визначають:

– формування моделі економічного розвитку, що підтримується на основі радикально-модифікованої ринкової системи з дотриманням принципу справедливості;

– забезпечення природно-екологічної стійкості на базі теорії біотичної регуляції навколишнього середовища;

– встановлення тісної міжнародної співпраці та кооперації для досягнення цілей стійкого розвитку;

– екологізацію суспільної свідомості, що ґрунтується на використанні системи освіти та засобів масової інформації;

– переніс у центр уваги органів публічної влади людини та її права на здорове й плідне життя в гармонії з природою;

– поширення розвитку та збереження довкілля не тільки на нинішнє, а й на майбутнє покоління;

– зменшення розриву між життєвим рівнем найбільш заможних та найбідніших верств суспільства.

Літ.: Буравльов Є. Сталий (низькоентропійний) розвиток: український вимір [Електронний ресурс] / Є. Буравльов // Вісник Національної академії наук України . – 2010. – № 9. – С. 12-23.; На меті — сталий розвиток України. Концепція переходу України до сталого розвитку [Електронний ресурс] // Вісник Національної академії наук України . – 2007. – № 2. – С. 14-44; Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред.академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. – К. : Державна установа "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку

Національної академії наук України", 2012. – 72 с.; Сморжанюк Т. П. Сталий розвиток в умовах глобалізації та його складові [Електронний ресурс] / Т. П. Сморжанюк // Економічні інновації . – 2013. – Вип. 53. – С. 253-260.

© Радченко О. О.

СТАТИСТИКА КАДРІВ – це наука, яка досліджує зміну, чисельність, склад, рух і динаміку працюючих. Статистика кадрів розробляє спеціальну методологію дослідження та обробки матеріалів: масові статистичні спостереження, метод угруповань, середніх величин, індексів, балансовий метод, метод графічних зображень і інші методи аналізу статистичних данних. У кадровій статистиці персонал, зайнятий на державній службі, враховується як списковий склад працівників організацій (відповідних підрозділів вищих навчальних закладів, органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади та ін.), що виконують завдання держави, які стосуються проходження державної служби. Статистика враховує чисельність персоналу, зайнятого на державній службі, за категоріями персоналу, рівнем освіти (вища, в тому числі мають вчений ступінь доктора або кандидата наук; середня спеціальна; інше). Крім того, чисельність працівників розглядається по статі і віку. Метою таких оцінок є облік не тільки осіб , повністю зайнятих на державній службі (причому багато з них можуть брати участь в декількох проектах одночасно), але також тих, хто був зайнятий на державній службі лише частину часу (органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, підготовка спеціалістів для роботи в державних органах та ін.).

Літ.: Воскобойнікова В. В. Проблема зайнятості та активна державна кадрова політика в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Воскобойнікова // Управління розвитком . – 2013. – № 19. – С. 84 – 86. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_19_29.pdf.; Жукова В. П. Кадровий ресурс у структурі професійно-діяльнісного середовища бібліотеки [Електронний ресурс] / В. П. Жукова // Вісник Харківської державної академії культури . – 2012. – Вип. 37. – С. 96 – 105. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/hak_2012_37_9.pdf.; Євтушенко Г. І. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми, шляхи розв'язання [Електронний ресурс] / Г. І. Євтушенко, О. М. Сидоренко, О. В. Кучерява // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України . – 2012. – № 2. – С. 109-116.

© Приходченко Л. Л., Проніна О. В.

СТАТУС ПРОФЕСІЙНИЙ – це набутий (досягнутий) і сформований в процесі життя, навчально-пізнавальної та професійної діяльності статус особистості, що є показником рівня її професійної майстерності і компетенції, визнанням високих результатів та підготовленості у здійсненні професійної

діяльності. **С.п.** формується в процесі цілеспрямованої діяльності ззовні, що організовується професійно-освітньою установою, і систематичною, цілеспрямованою роботою самої особистості щодо опанування професією. **С.п.** входить до складу соціального статусу особистості, що обумовлюється професією або посадою, визначаючи позицію особистості в системі суспільних відносин. Це внутрішня впевненість особистості у власних професійних знаннях, уміннях, здібностях, можливостях, відчуття благополуччя, почуття власної гідності, що забезпечують йому авторитет серед керівників, колег, батьків, друзів, тощо. **С.п.** на основі засвоєння соціального досвіду і стосунків формується з урахуванням власної оцінки і оцінки оточення відповідно до існуючих вимог, що пред'являються до представника професійної групи. **С.п.** особистості є динамічним утворенням, оскільки постійно набувається, підтверджується або не підтверджується її діяльністю. **С.п.** набувається в процесі професійного навчання та підвищується впродовж усього життя людини, яка займається професійною діяльністю: в період професійного самовизначення до навчання у вищому навчальному закладі (ВНЗ); у період професійної підготовки у ВНЗ; у процесі професійної діяльності в результаті набуття практичного досвіду.Такий статус набувається особистістю завдяки власним зусиллям і якостям (цілеспрямованість, бажання, прагнення, наполегливість, творчість, відповідальність, мотивація, активність). Для досягнення професійного статусу особистості потрібно оволодіти професійними знаннями, уміннями, якостями, здійснювати самоконтроль і самооцінку власної діяльності. Підґрунтям набуття професійного статусу є професіоналізм, педагогічна майстерність та професійна компетентність. Незалежно від того, якою діяльністю займається особистість, компетентність обов'язково містить як систему знань, що визначає теоретичну готовність, так і систему умінь і навичок, які складають основу її практичної готовності до реалізації цієї діяльності. Набуваючи професійної компетентності, особистість утверджує власний професійний статус у майбутньому.

Літ. : *Дьяченко М.И.Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование,профессия / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск : «Хэлтон»,1998. – 399 с.; Лебедева В. В. Аналіз суті поняття «професійний статус майбутнього вчителя» / В. В. Лебедева/ file://C:/Users/Ira/Downloads/znpkhnpu_ped_2013_44_10%20(2).pdf; Шадриков В.Д. Проблема системогенеза профессиональной деятельности / В.Д. Шадриков. – М., 1982; Сущенко Т. І. Професійна майстерність викладача в умовах нових тенденцій розвитку людства й освіти // Педагогіка і психологія формування творчої особистості : проблеми і пошуки : зб. наук. пр. / [голов. ред Т.І Сущенко]. – Запоріжжя, 2006. Вип. 39. – 452 с.*

© *Костенко В. О.*

СУСПІЛЬНІ ПОТРЕБИ В КАДРОВИХ РЕСУРСАХ – відповідність кадрового потенціалу потребам ринку праці, рівню розвитку економіки, стратегії розвитку держави.

Підготовка якісних і різнопрофільних кадрових ресурсів є питанням національної безпеки. Формування якісного складу працівників усіх сфер державного розвитку є основою суспільного прогресу та сталого розвитку держави.

Однією із найважливіших складових сучасних реформ є їх кадрове забезпечення, спрямоване на ефективне використання людського капіталу та кадрового потенціалу суспільства. Суспільні потреби в кадрових ресурсах формуються на основі системи моніторингу потреб суспільства у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки.

Забезпечення суспільних потреб у кадрових ресурсах реалізується через формування державного замовлення на підготовку фахівців, створення системи управління професійною орієнтацією молоді, розбудову системи підготовки кадрових ресурсів відповідного рівня на основі об'єктивних принципів відбору, навчання та ефективного використання кадрових ресурсів із застосуванням наукових підходів, результатів наукових досліджень.

За умов масштабного запровадження у сферу освіти парадигми неперервної освіти як імперативу змін соціально економічних реалій, створено механізм гнучкого реагування на потреби суспільства в умовах світового прогресу.

Постійне професійне зростання кадрів – суб'єктів інноваційних процесів і сталого зростання інноваційного потенціалу національної економіки за рахунок якісного розвитку людського чинника забезпечує загальний суспільний поступ.

Літ. : 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Вороненко В. Кадри забезпечують успіх / В. Вороненко, І. Фещенко // Ваше здоров'я. – 2011. – № 49. – Режим доступу до журн.: http://www.vz.kiev.ua/?p=3813.; Геєць В. Трансформационные преобразования в Украине: переосмысливая пройденное и думая о будущем / В. Геєць // Общество и экономика. – 2006. – № 3. – С. 23 – 53.; Новикова О. Напрями вдосконалення державного і регіонального управління щодо збереження та розвитку трудового потенціалу України / О. Новикова // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 2. – С. 3-12.; EBRD Core Principles for a Modern Concession Law - selection and justification of principles. - EBRD, 2004.

© Оленковська Л. П.

~ Т ~

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ (англ. Labour potential) – наявна і максимально можлива потенційна сукупна суспільна здатність до праці, потенційна трудова дієздатність суспільства, його ресурси праці. Поняття **Т.п.** є більш широким і глибоким, ніж робоча сила, трудові ресурси, персонал, кадри, так як охоплює не тільки працездатних людей, але й тих, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності (діти), і тих, хто вже вийшов із сфери зайнятості (пенсіонери). У науковій літературі **Т.п.** розглядається як узагальнюючий, підсумковий показник людського фактора суспільного розвитку.

Т.п. є органічною складовою частиною економічного потенціалу, тобто сукупної здатності економіки виробляти матеріальний продукт і послуги певного обсягу і структури. Розрізняють **Т.п.** окремої людини, підприємства, території, суспільства. **Т.п.** особи – це її можлива трудова дієздатність, ресурсні можливості у сфері праці, які формуються на основі природних даних (здібностей), виховання і життєвого досвіду; **Т.п.** підприємства – сукупна кваліфікація та професійні здібності всіх його працівників, а також досягнення підприємства в ефективній організації праці та розвитку персоналу; **Т.п.** суспільства – повна потенційна сукупна здатність до суспільно корисної діяльності працездатного населення, конкретна форма матеріалізації людського фактора, показник рівня розвитку і межі творчої активності працюючих. У кожному з цих **Т.п.** виділяється значна кількість відповідних компонентів, наприклад, у трудовому потенціалі працівника можна виділити психофізіологічний, кваліфікаційний, особистісний потенціали.

Т.п. характеризується кількісною і якісною сторонами. Кількісна величина **Т.п.** суспільства утворюється чисельністю працездатного населення (див. : Трудові ресурси) та кількістю робочого часу, яку відпрацьовує працездатне населення при заданому рівні інтенсивності праці. Якісна сторона **Т.п.** включає: рівень стану здоров'я, розвитку і фізичної дієздатності працездатних членів суспільства, освітній і кваліфікаційний рівні, рівень морального стану працездатного населення. Величина **Т.п.** суспільства, його якісний склад, розмір зайнятості залежить від демографічних, професійно-кваліфікаційних, соціально-економічних факторів. Якісні зміни у соціальній структурі українського суспільства і формування ринку праці зумовили істотні кількісні і якісні зміни в структурі **Т.п.** Питання розвитку **Т.п.** мають вирішуватися у взаємозв'язку з розширеним відтворенням людського потенціалу і людського капіталу.

Літ. : 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. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 748 с. (с. 668 – 669); Акулов М. Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини : Навчальний посібник / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась – К.: Центр учбової літератури, 2012. - 328 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.twirpx.com/file/825050/); Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. [Г.В.Щекин]. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.(С. 443); Анисимов В. М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / В. М. Анисимов, С. В. Дудников, В. Ф.Ковалевский, Е. В.Охотский, И. Г. Панин / Под общ. ред. В. М. Анисимова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – VIII, 328 с. (с. 276).

© Гогіна Л. М.

ТРУДОВІ РЕСУРСИ (англ. Labour resources) – це частина населення країни, яка за своїми психофізіологічними, фізичними, інтелектуальними якостями і знаннями здатна виробляти матеріальні й духовні блага і послуги, тобто здійснювати корисну діяльність. **Т.р.** включають в себе: 1) наявну, діючу робочу силу, всіх, хто на конкретний період зайнятий у суспільному виробництві (робітники, службовці, працівники, зайняті в аграрному секторі України, підприємці), і 2) потенційних працівників, які здатні працювати, але з певних причин – навчаються і підвищують кваліфікацію з відривом від трудової діяльності, зайняті в домашньому господарстві, служать в Збройних Силах України тощо – не зайняті у суспільному виробництві.

Т.р. є об'єктом державного й регіонального управління, які створюють базову підсистему загальної системи управління людськими ресурсами, головним завданням якої є вироблення оптимального варіанту формування **Т.р.** по країні, регіону, а також його реалізація шляхом здійснення відповідної політики у сфері народонаселення, соціального розвитку, освіти і професійної орієнтації.

Від того, наскільки створено сприятливі умови для формування, раціонального використання та відтворення і розвитку **Т.п.** залежить їх кількісний і якісний склад і, загалом, рівень розвитку країни, регіону.

Літ. : Конституція України. – Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80; Концепція сучасної державної кадрової політики України : Наук. вид. – К.: Вид-во НАДУ, 206. – 56 с. (с. 33); Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2011 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/documents/14429.html; 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. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія :

В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 748 с. (с. 669 - 670);); Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: [Моногр.] – К. : МАУП, 2000. – 576 с. (с. 448 – 452).

© Гогіна Л. М.

~ Я ~

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ – соцієтальне поняття, що є одним з найважливіших інтегральних показників соціального добробуту суспільства таіндивіда. Ґрунтується на таких фундаментальних цінностях сучасної демократії як пріоритет невід'ємних прав і свобод людини та враховує безліч різноманітних природних та соціальних об'єктивних та суб’єктивних показників, наприклад, кліматичних умов проживання, рівня споживання основних продуктів харчування на душунаселення, стану й доступності систем охорони здоров'я, соціального забезпечення, освіти, культури, рівня безробіття та злочинності, забруднення навколишнього середовища тощо.

Структура поняття **Я.ж.** включаєв себе, по-перше, певний набір стандартів і умов життєдіяльності людини в сучасному світі (зовнішні фактори), та, по-друге, самооцінку або рівень задоволеності людини реальним станом життя (внутрішні фактори).

Всесвітня організація охорони здоров'я визначає якість життя як сприйняття людьми свого положення в житті залежно від культурних особливостей і системи цінностей та в зв'язку з їхніми цілями, очікуваннями, стандартами, турботами. Також вона пропонує оцінювати якість життя за такими параметрами: ***фізичні*** (енергійність, втома, фізичний дискомфорт, сон і відпочинок); ***психологічні*** (самооцінка, концентрація, позитивні емоції, негативні переживання, мислення); ***ступінь незалежності*** (повсякденна активність, працездатність, залежність від ліків і лікування); ***життя в суспільстві*** (повсякденна активність, соціальні зв'язки, дружні зв'язки, суспільна значущість, професіоналізм); ***навколишнє середовище*** (житло та побут, безпека, дозвілля, доступність інформації, екологія густонаселеність); ***духовність*** і ***особисті переконання***.

Широко відома концепція **Я.ж.** Центру здоров’я Торонтського університету (Centre for Health Promotion) з Канади, згідно з якою "ідеальна модель" якості життя складається з дев’яти сфер, об’єднаних у три загальні категорії: ***стан особи*** (фізичний, психологічний і психічний стани), ***навколишнє середовище*** (соціальне оточення, екологічне оточення, локальна громада), ***наявна інфраструктура*** (можливості власного розвитку, проведення

вільного часу, наявність роботи і можливість працевлаштуватися). Кожна з цих складових розглядається як пропозиція певних "можливостей", якими людина може максимально скористатися задля досягнення власного добробуту.

Організація Об'єднаних Націй проводить регулярні заміри рівня **Я.ж.** в більшості країн світу приблизно за 150 узагальненими індикаторами. Хоча для різних країн кількість і характер таких показників розраховуються окремо, проте серед об'єктивних показників завжди обов'язково присутні: ВВП на душу населення (або виробництво продуктів харчуванняі промислових товарів на душу населення), середня тривалість життя в країні та рівень забруднення навколишнього середовища.

Якість життя в Україні — одна з найгірших серед усіх європейських країн, а також країн колишнього СРСР. Зокрема, за щорічним рейтингом QualityofLifeIndexy 2011 р. Україна опустилася з 68 на 73 місце та опинилася в групі з такими державами, як Марокко (71 місце), Намібія (72), Ботсвана (74), Тринідад і Тобаго (75) і революційний Туніс (77). Найменше балів Україна набрала в категорії «Економіка» – 27. Проаналізувавши рівень процентних ставок, інфляцію, темпи зростання ВВП, ВВП на душу населення, автори дослідження визнали українську економіку однією з найгірших у світі. За економічним критерієм Україна потрапила до трійки найгірших країн. Позаду тільки Сомалі (21) та Зімбабве (0). В останньому рейтингу у 2013 році Україна посідала вже 83 місце серед 187 країн світу, як про це зазначено в Доповіді про людський розвиток за 2014 рік „Забезпечення сталого прогресу людства: зменшення уразливості та формування життєстійкості", підготовленій Програмою розвитку ООН.

Літ.: Гукалова І. В. Якість життя населення України: суспільно-географічна концептуалізація : монографія / І. В. Гукалова; Ін-т географії НАН України. – К., 2009. – 347 с.; Завидівська Н. Н. Якість життя як основа для розвитку людського капіталу в умовах активізації глобалізаційних процесів [Електронний ресурс] / Н. Н. Завидівська, О. І. Завидівська // Вісник Університету банківської справи Національного банку України . – 2013. – № 3. – С. 300–304.; Кушнарьов Є. П. Рівень і якість життя населення: Моногр. / Є. П. Кушнарьов, В. С. Пономаренко, О. С. Кривцов, М. О. Кизим, А. Л. Дуленко, П. Т. Бубенко, І. Л. Райнін. – Х. : ВД "Інжек", 2004. – 271 с.; Якість життя: проблеми, пріоритети і перспективи : матеріали II Загальноукр. наук.-практ. конф., 3 груд. 2008 р., Донецьк / ред.: Н. П. Борецька; Донец. ін-т ринку та соц. політики, Ін-т соц. та політ. психології АПН України. – Донецьк : Вебер (Донец. філ.), 2008. – 165 с.

© *Радченко О. В.*

ЯКІСТЬ КАДРІВ – це збалансована відповідність усіх параметрів працівника цілям, потребам, вимогам, нормам і стандартам певній сфері діяльності.

Я.к. розглядається як сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці і включають кваліфікацію та особисті якості працівника і стан здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, здатність адаптуватися, гнучкість, мобільність, умотивованість, інноваційність, професійну придатність, моральність тощо. Від рівня якості, матеріального і культурного добробуту кадрів, високих професійно-кваліфікаційних та ціннісно-життєвих її характеристик вирішальною мірою залежить продуктивність використання матеріальних, технічних і людських ресурсів.

На **Я.к.** безпосередньо впливають зовнішні та внутрішні чинники, що стосуються всіх сфер і аспектів існування людини і зумовлюють тим самим рівень якості життя в цілому.

Я.к. державного управління враховує сукупність якостей, необхідних для здійснення конкретної службової діяльності і є одним з головних факторів, що передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби.

Літ.: Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.; Цільова комплексна програма реформування системи підготовки кадрів для державної служби, підвищення кваліфікації державних службовців та формування кадрового резерву [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua

© *Філіппова В. Д.*

РОЗДІЛ ІІ.

КАДРИ

І УПРАВЛІННЯ

~ А ~

АВТОРИТАРНА КАДРОВА ПОЛІТИКА – це різновид централізованої кадрової політики та діяльності держави. **А к п.** повністю залежить від специфіки політичного режиму держави. При **А к п.** реалізується «централізована модель», у межах якої домінуючим суб'єктом державної кадрової політики на всіх рівнях владної вертикалі є – центр, глава держави.

Літ. : Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов / В.В. Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 679 с.

© Тохтарова І.М.

АВТОРИТЕТ (від лат. autoritas - гідність, сила, влада, вплив) – значущість, якою володіють люди і предмети, що не потребують постійного її підтвердження і доказів на практиці; одна з основних форм здійснення влади, яка базується на загальному визнанні впливу будь-якої особи, організації, ідеї або норми. **А**. здійснює керівництво, контроль і узгодження дій людей, тому він є однією з форм соціального порядку; одна з центральних категорій елітології і базових характеристик еліти. Найбільший авторитет в історії завжди мала „аристократія духу".

В історії філософії, починаючи з Гоббса, проблема **А**. виступала у вигляді дилеми: "свобода" - "А." Останній тлумачився як **А**. верховної влади або "суверенний **А**.", спроможний захистити суспільство від безладу та "війни всіх проти всіх". У подальшому ця дилема розмежувалася на дві тенденції: авторитаризм з властивим йому нав'язуванням безумовної віри в непогрішимість носія **А**. і сліпого йому підпорядкування та нігілізм, спрямований на заперечення будь-якого **А**. в ім'я "абсолютної свободи особи". Соціальна філософія XX ст. вбачає особливість **А**. в його легітимності, завдяки якій дії **А**. сприймаються виконавцем як законні і правомірні. *Вебер* запропонував формальну типологію **А.**, яка включає: 1) традицію; 2) раціонально обґрунтовану законність (легальність); 3) харизму. Ця типологія утворює загальне теоретичне підґрунтя для різноманітних тлумачень **А**. в сучасній соціальній філософії та соціології.

А. - це те, що щонайближче підійшло до абсолюту (або створює таку уяву) в розвитку своїх елітологічних цінностей. Крайня форма **А.** - догматизм (класичний приклад - середньовічна схоластика). Вперше всебічну критику догматичного авторитету дав *Ф. Бекон*, назвавши його „ідолом театру" (помилкою) нашого розуму.

У політиці **А.** - «путівка» в активне політичне життя. **А**. є складником принципу політичної легітимності влади. **А**. конкретного політика може носити як прижиттєвий, так і посмертний характер. У останньому випадку мова йде про великих державних діячів, що зробили істотний вплив на всю подальшу політичну палітру свого суспільства.

Політика, заснована виключно на використанні якого-небудь „авторитету", що приводить до автократичної та не обмеженої законами влади, отримала назву «авторитаризм»; тому „авторитаризм" – це абсолютизований **А**., який став догмою та силою піднятий в ранг „абсолютної істини".

Літ.: Аристократия духа // Глобалистика: Энциклопедия; Всемирная энциклопедия: Философия. М. - Минск, 2001; Бэкон Ф. Соч. В 2 т. М., 1972. – Т. 2; Пугачев В.П., Соловьев Л.И. Введение в политологию. М, 1997; Карабущенко П.Л., Карабущенко Н.Б. Психологические теории элит. – М. : Памятники исторической мысли, 2006; Філософський енциклопедичний словник. – К. : Абрис. – 2002.

© *Сурай І.Г.*

АДАПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНА – (від лат. adaptation – пристосування, пристосовність) пристосування індивіда до умов соціального середовища, формування адекватної системи відносин із соціальними об'єктами, рольова пластичність поведінки, інтеграція особистості у соціальні групи, діяльність щодо освоєння стабільних соціальних умов, прийняття норм і цінностей нового соціального середовища, форм соціальної взаємодії; це взаємозумовлений процес пристосування індивіда до соціального середовища і пристосування суспільства до потреб особистості через їх задоволення. Відповідність між рівнем соціальних потреб і рівнем їх задоволення визначає рівень **А. с.** Це процес пристосування людини до мінливого соціального середовища за допомогою різних соціальних засобів; процес освоєння та засвоєння індивідом суспільних відносин, норм поведінки та системи цінностей, що існують у певному суспільстві й відбиті через матеріальні й духовні компоненти середовища; процес засвоєння особистістю соціального досвіду суспільства загалом і мікросередовища, до якого вона належить; процес поступового переведення суспільних норм та ідеалів в особисті установки й цінності; практична діяльність, основним змістом якої є пристосування і звикання особистості (і спільнот) до мінливих умов, форм та способів суспільного життя і перетворення конкретного соціального середовища та самих себе згідно з особистими і суспільними потребами.

Літ.: Социальная работа: Учеб. пособие / Под общ. ред. В.И. Курбатова. — 2-е изд., перераб. и доп.— Ростов н/Д.: Феникс, 2003; Технология социальной работы.: Учеб. пособие

/ Под ред. И.Г. Зайнышева. — М.: Гуманит изд. центр "ВЛАДОС", 2000; Тюптя Л.Т., Іванова Соціальна робота (теорія і практика): Навч. посіб. — К.: ВМУРОЛ "Україна", 2004; Фирсов МД, Студснова Е.Г. Теория социальной работы: Учеб. пособие. — М.: Гуманит. изд. центр "ВЛАДОС", 2001; Фирсов М.В., Шапиро Б.Ю. Психология социальной работы: Содержание и методы психосоциальной практики: Учеб. пособие. — М.: Изд. центр "Академия", 2002.

© Сидорова К.Г.

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКА – (від лат. adaptation – пристосування, пристосовність) передбачає пристосування існуючої системи управління до умов певної установи, організації для її подальшого ефективного розвитку. Основні вимоги до організації **А. у.:** мінімальна кількість управлінських зв'язків; усунення елементів дублювання, оперативність і гнучкість у роботі. **А. у.** є державно-управлінською категорією, що характеризує відносини сукупності ланок апарату державного управління та наявних між ними організаційних зв'язків, що виражають взаємодію і координацію елементів у середині даної системи.

Властивості, що характеризують **А. у.**: рішення приймаються на основі обговорення, а не базуються на авторитеті, правилах чи традиціях; обставинами, що беруться до уваги під час обговорення проблем, є довіра, а не влада, переконання, а не команда, робота на єдину мету, а не заради виконання посадової інструкції; головні інтегруючі фактори – місія і стратегія розвитку організації; творчий підхід до роботи і кооперація базуються на зв'язку між діяльністю кожного індивіда і місією; правила роботи формулюються у вигляді принципів, а не установок; розподіл роботи між співробітниками обумовлюється не їхніми посадами, а характером розв'язуваних проблем; має місце постійна готовність до проведення й організації прогресивних змін.

Недоліки функціональної **А. у.**: надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань «своїх» підрозділів; труднощі у підтриманні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; прояви тенденції надмірної централізації.

Основу лінійно-функціональної **А. у.** складає принцип побудови та спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації. По кожній з них формується ієрархія служб, що пронизує всю організацію згори донизу. Аналогічні характеристики має і т. зв. лінійно-штабна **А. у.**, що також передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різного рівня. Головне завдання лінійних керівників тут – координація дій функціональних служб (ланок) і спрямування їх у русло загальних інтересів організації.

Дивізіональну **А. у.** нерідко характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим (децентралізація при збереженні координації та контролю). Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізіональною структурою є не керівники функціональних підрозділів, а управлінці, які очолюють виробничі відділи.

Матрична **А. у.** (один з найбільш поширених різновидів проектних організацій), коли члени проектної команди підкоряються керівникам тих функціональних підрозділів, у яких вони постійно працюють. Ієрархічна **А. у.** – складна система, компоненти (підсистеми) якої розташовані за рівнями й відповідно до принципів ієрархії (від вищого до нижчого).

В ієрархічно побудованій **А. у.** наявна як структурна, так і функціональна диференціація, кожний рівень спеціалізується на виконанні певного кола функцій, причому на більш високих рівнях ієрархічної структури здійснюються переважно функції узгодження, інтеграції, регулювання і контролю.

Літ.: Анискин Ю. П. Общий менеджмент : учеб.по общей теории менеджмента / Ю. П. Анискин. –М. : РМАТ, 1999. – 120 с.; Глухов В. А. Основы менеджмента : учеб.-справоч. пособие / В. А. Глу-хов. – СПб. : Спец. лит., 2000. – 325 с.; ГрейсонДж. Младший. Американский менеджмент на по-роге XXI века / Дж. Младший Грейсон, К. О'Делл ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1997. – 320 с.; Державне управління в Україні. Наукові, правові,кадрові, організаційні засади : навч. посіб. / зазаг. ред. Н. Нижник, В. Олуйка. – Львів : [б. в.],2002. – 351 с.; Цвєтков В. Державне управління:Основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В. Цвєтков. – Х. : Право, 1996. – 275 с.; 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.

© Дармограй Н. М.

АДМІНІСТРАТИВНИЙ РЕСУРС – (лат. *administratio* – "керування", "управління"; фр. *resources* – засоби, запаси, джерела) безвідносно до контексту його конкретного застосування означає ту сукупність засобів, яку адміністративний апарат державної виконавчої влади може використовувати для досягнення поставлених перед ним цілей.

Саме в постановці цілей (спрямованих на розвиток суспільства або на вузькокорпоративні інтереси) і криється феномен **А. р.**, як *владнотворчого інструментального впливу, за допомогою якого органи державної влади здійснюють тиск на громадян та суспільство в цілому з метою досягнення поставлених цілей і задач***.** Відтак це обов'язковий атрибут влади, без якого неможливе державне управління. Вміле використання владних ресурсів значно підсилює спроможність влади, але якщо рішення розпорядника **А. р.** є

безглуздим, невірним, злочинним то адміністративний ресурс стократно підсилює саме безглуздість, невірність та злочинність.

Вперше цей термін використаний у 1995 році Дмитром Ольшанським, директором Центру стратегічного аналізу та прогнозу (Росія) позначаючи вплив чиновників на хід виборів (Перед виборами до Госдуминим був представлений рейтинг партій, серед параметрів, що враховувалися т. зв. "показник адміністративного ресурсу"). Пізніше це поняття стало використовуватися в науковій літературі, характеризуючи тісний взаємозв"язок економіки та політики.

Зрозуміло, що вживання терміну “адміністративний ресурс” у контексті аналізу адміністративно-правових, адміністративно-економічних чи адміністративно-політичних відносин у суспільстві значною мірою відрізняється. І якщо мова йде про політичні процеси, то під **А. р.** слід розуміти використання в технологіях політичної боротьби за опанування державної влади ресурсів (тобто всієї сукупності можливих засобів) самої влади.

За своєю юрисдикцією **А. р.** можна кваліфікувати як:

Легітимний **А. р.** – дії, спрямовані на примушення виконавців-державних службовців точно й своєчасно виконати свої службові функції та повноваження, які з тих чи інших об’єктивних чи суб’єктивних причин не виконуються. Наприклад, тиск голови обласної ради на керівника підлеглого району, що відмовляється надати приміщення кандидату в депутати для зустрічі з виборцями, з вимогою забезпечити дотримання закону, є, безперечно, проявом адміністративного ресурсу. Однак його спрямування слід визнати легітимним та позитивним;

Формально нелегітимний позитивний **А. р.** – дії, спрямовані на використання владних важелів для забезпечення здійснення окремих функцій та повноважень, що не підкріплені відповідним законним ресурсним забезпеченням. Наприклад, це вимога виконати на території району, міста, програми „Діти України”, на яку в районний (місцевий) бюджет не закладено коштів. У виборчому процесі – це може бути організація політико-правових семінарів з вивчення виборчого законодавства як членами виборчих комісій, так і безпосередньо виборцями, організація харчування виборчих комісій в день виборів, організація підвозу виборців з віддалених невеличких поселень чи хуторів, тощо

Нелегітимний негативний **А. р..** – аморальні дії, що не виходять за рамки чинного законодавства, пов’язані з виконанням своїх безпосередніх службових обов’язків, але виконані в інтересах забезпечення власної виборчої кампанії. Наприклад, поїздки високих посадових осіб по регіонах у службових

відрядженнях під час виборів, будівництво доріг, газопроводів, надання вагомих держзамовлень, кредитів, інвестицій ведучим підприємствам регіонів, в яких балотується чиновник, тощо;

– дії, що є морально неприпустимими й межують з порушенням законодавства. Наприклад, морально-психологічний тиск на підлеглих, примус до вступу в партію (виходу з партії), надання переваг учасникам виборчого процесу чи ненадання рівних можливостей, наприклад на отримання інформації, затягування з реєстрацією, забезпечення (незабезпечення) аудиторії для зустрічей кандидатів з виборцями, тощо.

Злочинний **А. р.** – дії, що порушують законодавство про вибори, про державну службу й є зловживанням службовим становищем. Наприклад, втручання в діяльність виборчих комісій, порушення принципів їх формування на користь певних політичних сил, переслідування кандидатів-опозиціонерів та членів їх сімей на роботі, численні перевірки фіскальними органами підприємств, власниками яких є представники опозиції, тощо;

– дії явно злочинного характеру, що підпадають під дію Кримінального кодексу. Наприклад, фальсифікація результатів виборів, прямий підкуп членів комісії чи виборців, підлог документів, тощо.

Цілком очевидно, що можливості для використання **А. р.** є тим вищими, чим меншим є рівень демократичності та політичної освіченості суспільства. А тому єдиний шлях до нейтралізації цієї могутньої брудної технології полягає у широкому розгортанню структур громадянського суспільства та у здійсненню ними контролю над системою державної влади.

*Літ.: Радченко О. В. Влада і вибори: інституційна взаємодія в демократичному суспільстві : [Монографія] / О. В. Радченко. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2006. – 244 с.; Абетка політична**:** матеріали для практичного використання [Навчальний посібник] / За наук.ред. док.наук держ. упр. О. В. Радченка; Редактор-упорядник А. В. Карташов; Вид. 9-е, доп. і перероб. – Житомир, ОЦМІ, 2012. – 350 с.; Управління суспільним розвитком: словник-довідник / за заг. ред. А. М. Михненка, В. Д. Бакуменка ; уклад. : В. Д. Бакуменко та ін. – К. :Вид-во НАДУ, 2006; Суспільні відносини тарозвиток: теорія, історія, практика : монографія /А. М. Михненко (кер. авт. кол.), О. Г. Данильян,О. П. Дзьобань, О. В. Соснін. – К. : НАДУ, 2009. –396 с.; Основи громадського спостереження на виборах Президента України у 2014 р. : навчально-методичний посібник / О. В. Радченко, А. В. Карташов та ін. – Київ : ЦПГІ, 2014. – 64 с.; 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.; Державне управління : політологічні та психологічні аспекти [Текст] : Підручник для слухачів магістратури спеціальності 8.15.01.01. "Державна служба" / Д. І. Дзвінчук, В. В. Заблоцький, О. В. Радченко, О. М. Сич.; За заг.ред. д.держ.упр., проф. Радченка О. В. – Луганськ. : Вид-во ЛНУ, 2014. – 258 с.*

© Радченко О. В., Дармограй Н. М.

АДМІНІСТРАТИВНО–УПРАВЛІНСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ – працівники, зайняті в апараті управління народним господарством та органах державного управління. До **А-у. п.** відносять : керівників підприємств, установ, організацій та їх заступників, керівників структурних підрозділів, не зайнятих безпосередньо на виробництві, головних фахівців та їх заступників, інженерів та інших фахівців, що здійснюють управлінські функції, вирішують адміністративно-координаційні проблеми діяльності установ, організацій, підприємств та їх структурних підрозділів, ведуть документацію та здійснюють інформаційно-комунікаційне забезпечення.

Головним результатом діяльності **А-у. п.** є визначення та вирішення проблем управління, створення нової виробничої інформації, зміна її змісту або форми, підготовка й ухвалення управлінських рішень, розгляд та вибір найбільш ефективних варіантів розвитку, контроль за виконанням прийнятих рішень і поставлених виробничих або управлінських завдань.

А-у. п. не тільки інтерпретує управлінську інформацію, визначає джерела її збирання та засоби обробки, але й встановлює напрями рухів інформаційних потоків, відповідає за створення системи комунікацій, розпоряджається ресурсами, визначає розподіл прав та обов'язків в організаційній структурі системи управління, керуючись, в тому числі (свідомо або несвідомо) власними вподобаннями, спираючись на свій досвід, довіряючи власній інтуїції, ґрунтуючись на власних формальних і неформальних зв'язках тощо.

Специфічними особливостями управлінської праці є: характер діяльності (переважно розумова, носить творчий характер); зміст діяльності (постановка цілей, розробка способів і прийомів їх досягнення, організація та контроль спільної діяльності працівників); предмет праці (інформація як особливий предмет праці, що змінює стан керованого об'єкту); засоби та знаряддя праці (інформаційно-комунікаційні інструменти та механізми); результат праці (оцінюється в контексті досягнення поставлених цілей).

В сучасному світі основним резервом розвитку потенціалу системи управління підприємств, установ, організацій є підвищення ефективності функціонування **А-у. п.** як суб'єктивної складової процесу управління.

Герасимяк Н. В. Теоретичні засади мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Герасимяк // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент . - 2013. - Вип. 10. - С. 33-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnet_2013_10_6.pdf; Калюжна Н. Г. Визначення поняття "Управлінський персонал" на основі встановлення ключових характеристик управлінської праці [Електронний ресурс] / Н. Г. Калюжна // Відповідальна економіка . - 2012. - Вип. 4. - С. 154-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/viec_2012_4_54.pdf; Остафійчук Т. Творче використання зарубіжного досвіду підготовки управлінського персоналу [Електронний

ресурс] / Тетяна. Остафійчук // Вісник Академії управління МВС . - 2010. - № 4(16). - С. 219-223. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ucnavs_2010_4(16)__37.pdf; Бондар Д. В. Підготовка управлінського персоналу – головна мета державноуправлінської освіти [Електронний ресурс] / Д. В. Бондар // Теорія та практика державного управління . - 2013. - Вип. 2. - С. 278-283. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpdu_2013_2_41.pdf.

© Іванченко Ю. Г., Калюжна Н. Г.

АКСІОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКА – (від грец. axios – цінність і logos – слово, поняття, вчення, порядок, закономірність) теорія управлінських цінностей як смислоутворюючих засад, значимостей, що зумовлюють оцінку, вибір, мотивування та спрямованість управлінських рішень і стратегій. На відміну від технології управління, яка відображає зовнішній, безпосередній, об'єктивно-предметний спосіб організації та реалізації управлінської діяльності, **А. у.** фіксує її суб'єктивно-предметні виміри, є "відображенням суб'єкта в об'єкті", проекцією уподобань, пріоритетів, ментальності, очікувань та кінцевих цілей і смислів діяльності суб'єкта управління. У сфері державного управління головним завданням **А. у.** є відповідь на запитання: якими мають бути система і характер державно-управлінської діяльності, щоб відповідати як особливостям національної культури і зовнішньополітичним пріоритетам держави, так і європейським стандартам і цінностям. Управлінська діяльність сама може виступати як цінність, наприклад у процесі розгляду та вирішення таких питань: «державна служба як професія та покликання», «ціна та соціальні наслідки прийнятих (або не прийнятих) урядових рішень», «на кого має працювати урядова машина?», «державне управління як спосіб відтворення та розвитку національної культури, захисту та реалізації національних інтересів», «якою має бути національна модель демократії?» тощо.

А. у. як наука про цінності управління, представлена системою значень, принципів, норм, канонів, ідеалів, які регулюють взаємодію в державному упралінні і формують компонент відносин у структурі особистості. Аксіологічна парадигма презентує новий світогляд, нове мислення, яке не може бути таким, що передається, ним треба наполегливо оволодівати, його необхідно безумовно прийняти та запроваджувати в управління. Методологічною, філософською основою **А. у.** виступає синергетичний підхід до ідеї глобального гуманізму, толерантності, соціальної рівності, визнання цінності іншої людини, цінності думки іншої людини.

Літ.: 1. Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 373 ; 2. Педагогика: [учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений] /

В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов / Под ред. В. А. Сластенина. – М.: Издательский центр "Академия", 2002. – 576 с.; 3. Державне управління : Курс лекцій / В. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук, О. С. Поважний. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2011. - С. 124. 3. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С.89, 90.

© *Тодосова Г.І.*

АУДИТ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ (англ. audit in the public administration) – це оцінка управлінської діяльності складових системи державного управління з точки зору економічності, ефективності та результативності. Іншими словами аудит в державному управлінні можна визначити як надання незалежних та об'єктивних гарантій (забезпечення впевненості в межах розумного у досягненні органами державного сектору мети та функціонуванні системи управління у спосіб, який максимально знижує ризик шахрайства, марнотратства, допущення помилок чи нерентабельності) і консультацій.

Метою **А. в д. у.** є надання незалежних та об'єктивних рекомендацій і консультацій, спрямованих на удосконалення діяльності органів державного сектору, підвищення ефективності процесів управління. Він покликаний сприяти своєчасному забезпеченню внесення коректив в управлінську діяльність, отриманню інформації про реальний стан справ у сфері державного управління. Адже в умовах неспрогнозованості швидких змін з’являються складні структури з великою невизначеністю, що потребує:

- аналітичного аналізу (визначення дійсного стану; виявлення упущень і недоліків адміністративного, нормативно-правового та фінансового характеру, встановлення рівня впливу встановлених упущень і недоліків на якість виконання поставлених завдань);
- прийняття відповідних рішень (оцінки доцільності подальшої реалізації оперативних та стратегічних планів діяльності, обґрунтування пропозицій щодо їх припинення чи забезпечення своєчасного та повного виконання із залученням оптимального (або додаткового) обсягу державних ресурсів.

Розрізняють зовнішній (такий, що здійснюється незалежними, уповноваженими державою аудиторами) і внутрішній аудит (з метою самоперевірки). **А. в д. у.** може здійснюватися у різних формах: аудиту адміністративної діяльності, аудиту ефективності, аудиту виконавської дисципліни, аудит використання трудових ресурсів, кадровий аудит, управлінський аудит тощо. Всі вони в сукупності складають сутність **А. в д. у.**

Необхідність запровадження аудиту в державному управлінні викликана глобальними змінами, що відбуваються у світовому товаристві, появою

складних структур з невизначеністю, що потребує від управлінців адекватного реагування, оскільки додає нові управлінські проблеми до тих, що існували раніше. А також зумовлене переходом від традиційної моделі державного управління до управління за результатами/цілями, публічного менеджменту, коли затребуваними стають більш гнучкі моделі (де акценти зміщуються з процедур на результати, що актуалізує необхідність розумного витрачання грошей платників податків).

А. в д. у. може здійснюватися як на етапі розробки та прийняття управлінських рішень, програм, проектів чи безпосередньо під час їх виконання, так і повсякденному режимі функціонування органів публічної влади.

А. в д. у. покликаний сприяти своєчасному забезпеченню внесення коректив в управлінську діяльність, отриманню інформації про реальний стан справ у сфері державного управління. Його можна проводити в будь-якому сегменті державного сектора: у центральному уряді, місцевих органах влади, різних установах та організаціях. Його застосування забезпечує реалізацію основного принципу функціонування державних і муніципальних установ – прозорість їх діяльності. Це досягається за рахунок отримання об'єктивної інформації про стан і тенденції розвитку досліджуваних суб'єктів управління, процесів, проектів, а також визначення чинників, які цей процес гальмують. Така інформація необхідна для прийняття рішень стосовно корекції діяльності, спрямованої на досягнення визначеної мети.

Літ.: Внедрение аудита эффективности использования государственных средств в практику деятельности контрольно-счетных органов Российской Федерации (учебно-практическое пособие) / под общей редакцией С.В.Степашина ; «Издательство АКСОР». – Москва, 2006; Государственный аудит в Европе. Достижения и перспективы // Сборник статей, подготовленных высшими органами финансового контроля – членами ЕВРОСАИ., 2005; Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. - К. : НАДУ, 2010.; Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : [монографія] / Л. Л.Приходченко. – Одеса : Оптимум, 2009.

© *Приходченко Л.Л.*

~ В ~

ВЗАЄМОВІДНОСИНИ МІЖОСОБИСТІСНІ. Основу зв'язків і відносин людей в суспільстві формують дії людей та їх взаємовплив, що отримали назву взаємодії. Взаємодія – це процес безпосереднього чи

опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів) один на одного, що породжує їх взаємні зумовленість і зв'язок.

В. м. – це взаємозв'язки між людьми, що суб'єктивно переживаються і в яких виявляється система їх міжособистісних настанов, орієнтацій, очікувань, сподівань, котрі визначаються змістом спільної діяльності. В організації вони виникають і розвиваються у процесі спільної діяльності та спілкування.

Виділяють три моделі розвитку відносин між особистістю і колективом: 1. Особистість підкорюється колективу (конформізм) – особистість може підкорюватись вимогам колективу природньо і добровільно, а може і надалі зберігати свою незалежність і індивідуальність, підкорюючись колективу лише зовні, формально. 2. Особистість і колектив знаходяться в оптимальних відносинах (гармонії) – гармонізація відносин особистості і колективу. Кожен член колективу зацікавлений в існуванні тривалого об»єднання. 3. Особистість підкорює собі колектив (нонконформізм). Ця модель зустрічається рідко. Яскрава особистість, її індивідуальний досвід можуть в силу тих чи інших причин сподобатись членам колективу. Цей процес може мати подвійний характер і привести як до збагачення соціального досвіду колективу, так і до зменшення його, якщо новий кумир стає неформальним лідером і орієнтує колектив на більш нижчу систему цінностей, чим та, яку колектив вже досягнув.

Літ.: Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгун Л. Г. – К., 2010. – 452 с.; Літературне слововживання. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://slovopedia.org.ua/32/53394/30334.html. – Назва з екрана; Міхеєва Л. В. Історія педагогіки і загальної педагогіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lubbook.net/book_228.html. – Назва з екрана.

© Васюк Н.О.

ВИКОНАВСЬКА ДИСЦИПЛІНА. Дисципліна (лат. Disciplina) – певний порядок поведінки людей, що відповідає загальноприйнятим суспільним нормам права й моралі, а також вимогам тої чи іншої організації [1].

В. д. – комплексне поняття сфери трудової діяльності людини, яке відображає відповідність виконуваних працівником робіт, а також його особистої поведінки під час їх виконання, внутрішнім вимогам організації-працедавця, встановленим нормативно та прийнятим в суспільстві правилам трудової поведінки й технологічним стандартам виконуваних робіт і їх кінцевого результату.

В межах **В. д**. розрізняють: договірну дисципліну – виконання прийнятих на виконавця трудових зобов’язань; трудову дисципліну – дотримання

встановлених законодавством а також внутрішніми вимогами організації правил і норм трудової діяльності; технологічну дисципліну – дотримання встановленого організацією технологічного регламенту виконання робіт [2].

Літ.: Дисциплина // Современная украинскаяэнциклопедия. – Т. 4. – Харьков : «Рипол-Классик», 2004. – С. 336; Дисципліна [Електронний ресурс] : Режим доступу – http://uk.wikipedia.org/wiki/Дисципліна.

© Кальниш Ю.Г.

ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКИЙ – розпорядча дія з регламентованою формою зворотного зв'язку, що викликає зміну стану (параметрів, властивостей) об'єкта (системи) управління; суб'єктно-суб'єктний і суб'єктно-об'єктний процес, що реалізується в ході взаємодії двох або більше рівноупорядкованих систем, результатом якого є зміна в структурі (просторово-часових характеристиках) стану хоча б однієї з цих систем. У процесі управлінської діяльності використовуються три основні системи впливу: імперативна, маніпулятивна і діалогічна. Найкращою формою впливу є змішана форма, із пріоритетом діалогічної моделі впливу. Значна частина впливу на особистість у процесі управління пов'язана з мовним впливом. Виділяють різні за видами способи **В. у.**: експліцитні й імпліцитні, безпосередні й опосередковані, навмисні і ненавмисні, які можуть реалізуватися безпосередньо у взаємодії, у письмовому й усному мовленні. Найефективнішими способами **В. у** вважаються: переконання, маніпуляція, примушення. Застосування різних типів впливу залежить від багатьох факторів, таких як управлінська ситуація, психологічний клімат колективу тощо. У цілому в умовах управлінської діяльності цей вплив комплексний, що поєднує в собі різні елементи. Будь-який вплив може бути надмірним, оптимальним чи недостатнім.

Літ.: Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. – / [за заг.ред. Жаворонкова Г. В та Ложачевська О. М] К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.

© Савісько С.О.

~ Д ~

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА – це діяльність органів державної влади з управління та керівництва суспільством на основі єдиних цілей, принципів і методів, що передбачає розробку, законодавче закріплення та впровадження державних цільових програм у різних галузях суспільного життя з метою розв’язання нагальних проблем чи задоволення потреб суспільства. **Д. п.** поділяють за напрямками залежно від характеру і змісту проблем і питань, які слід вирішувати органам влади в певній сфері суспільного життя. **Д. п.** є

засобом, що дозволяє державі досягти певних цілей у конкретній галузі, використовуючи правові, економічні, адміністративні методи впливу, спираючись на ресурси, які є в її розпорядженні.

Виокремлюють такі типи **Д. п.**:

- субстантивна і процедурна **ДП**. Вони різняться за нетотожністю цілей і засобів їх досягнення. Субстантивна – це все, що уряд збирається робити, процедурна – як саме щось має бути зроблено або хто це повинен зробити.
- розподільча, регулятивна, саморегулятивна, перерозподільча **Д. п.**. Різняться на підставі їх впливу на суспільство та за характером відносин учасників формування **Д. п.**. Розподільча **Д. п.** – розподіл вигід між певними елементами суспільства. Регулятивна – обмеження поведінки індивідів чи груп. Саморегулятивна – стримування питань чи груп, що здійснюється самими регульованими групами або ж використовується іншими для лобіювання. Перерозподільча – спеціальні урядові зусилля щодо розміщення багатства або прав серед широких верств населення.
- матеріальна і символічна. Підстава: які вигоди розподіляються – матеріальні/нематеріальні.
- політика що містить колективні блага і політика приватних благ.

Складність і масштабність процесу розвитку **Д. п.** зумовлюють участь у ній багатьох організацій та окремих особистостей, але найбільш важливу роль відіграють: законодавчі (представницькі) органи влади; виконавчі органи влади; групи інтересів та групи тиску.

Виокремлюють такі моделі розробки **Д. п.***:* модель «згори-донизу» – рішення ухвалюються на вищих рівнях управління, а потім доводяться до нижніх рівнів; модель «знизу-догори» – формування політики починається з нижніх структур державного управління, активно залучаються громадські групи і організації; «змішана» модель об'єднує ці два підходи, коли існують механізми залучення до розробки політики громадян і державних службовців при сильному централізованому управлінні.

Вироблення **Д. п.** відбувається в п'ять етапів.

І етап (ініціювання політики) – визначення та аналіз суспільних проблем, формування цілей і пріоритетів **Д. п.**; виокремлюють два види суспільних проблем: ті, що перебувають під контролем влади і розв'язуються нею, і ті, що виникають у суспільстві, але поки що – поза політичною увагою.

ІІ етап (формування політики) – розробка **Д. п.**, що передбачає узгодження інтересів, цілей і засобів їх досягнення.

III етап (ухвалення політики) – легітимізація та фінансування **Д. п.**, що передбачають закріплення розробленої політики в низці рішень і програм.

IV етап (реалізація політики) – здійснення та моніторинг **Д. п.**, що передбачає комплекс заходів із впровадження прийнятих рішень і програм.

V етап (оцінка політики) – оцінка **Д. п.**, спрямована на перевірку її ефективності та якості, регулювання державної політики; наслідком цього етапу може бути або коригування, або відмова від упроваджуваної політики.

На основі комплексного аналізу проблем, урахування їх специфіки та чинників, що впливають на проблеми, визначаються цілі й завдання політики, що дозволяє вибрати основні напрямки та розробити сукупність заходів для вирішення тієї чи іншої проблеми. Одночасно формується механізм реалізації **Д. п.**, що забезпечує виконання поставлених цілей і завдань.

Як одна з форм громадської діяльності **Д. п.** має свої особливості і характерні риси:

- це цілеспрямовані дії державних інститутів на вирішення великих суспільних завдань на основі узгодження інтересів і потреб різних соціальних груп і прошарків населення, а, отже, робота цих структур повинна віддзеркалювати загальнонаціональні інтереси і носити публічний характер;
- це комплекс узгоджених дій та заходів, що здійснюються в конкретних історичних умовах і відповідному зовнішньому середовищі з метою мобілізації громадських і державних ресурсів, у здійсненні яких беруть участь як державні, так і цивільні інститути для вирішення поставлених завдань і цілей;
- **Д. п.**, як правило, ґрунтується на системі законодавства, однак вона повинна спиратися не лише на правові, а й моральні та історичні основи життєдіяльності суспільства, важливо враховувати національні традиції та особливості державної служби;
- результати та наслідки **Д. п.** впливають на різні сфери суспільного життя і можуть мати як позитивний, так і негативний ефект, особливо якщо йдеться про соціальні інновації;
- **Д. п.** охоплює всі основні сфери життєдіяльності суспільства, тому при її аналізі та розробці слід використовувати міждисциплінарний, комплексний підхід з використанням сучасних досягнень різних наук, а також передового досвіду і практики різних країн.

Будь-яка **Д. п.** реалізовується в певних умовах і при використанні адекватних їй засобів. У числі умов реалізації **Д. п.** можна виокремити такі:

- державно-правові, що складаються в створенні узгодженого, достатньою мірою ідентичного, структурного та правового простору країни, що

дозволяє максимально використовувати сформовані (доступні) технології економічної, соціальної та іншої діяльності зі своєю спеціалізацією і кооперацією;

- соціально-психологічні, що включають у себе усвідомлення нових життєвих орієнтирів, відхід від ілюзій, очікувань благодаті і від усього того, що не відповідає реаліям життя і не породжує творчої енергії людей;
- діяльнісно-практичні, коли рішення, дії, операції, процедури, вчинки тощо вершаться в цілях і в річищі державної політики, «просувають» цю політику і наочно розкривають її цінність для суспільства.

Літ. : Anderson J. E. Public Policy-making: An Introdaction / J. E. Anderson. - Boston : Houghton Mifflin Company, 1997. - 351 p.; Данн В. Н. Державна політика: вступ до аналізу: Підручник для ВНЗ / В. Н. Данн; пер. з англ. Г. Є. Краснокутського; наук. ред. М. О. Баймуратов. – Одесса: АО БАХВА, 2005. – 504 с.; Державна політика: аналіз та механізм її впровадження в Україні: Навчальний посібник / О. І. Валевський, В. А. Ребкало, М. М. Логунова та ін.; заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 232 с.; Лобанов В. В. Государственная политика: разработка и реализация: Учебное пособие / В. В. Лобанов – М.: ГУУ, 2000. – 114 с.; Пал Л. А. Аналіз державної політики / Л. А. Пал; пер. з англ. І. Дзюби. – К.: Основи, 1999. – 422 с.

© *Філіппова В.Д.*

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ – (англ. governance) – діяльність держави (органів державної влади), спрямована на створення умов для якнайповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами. До визначення **Д. у.** можна підійти, виходячи з досить важливої властивості будь-якого управління – його цілеспрямованості. Відтак, основним завданням управлінської діяльності держави є забезпечення досягнення поставлених цілей, а змістом є дії щодо їх досягнення. Українські вчені Н.Нижник та С.Мосов запропонували розглядати **Д. у.** як діяльність органів та установ усіх гілок державної влади (законодавчої, виконавчої, судової) з вироблення й здійснення регулюючих, організуючих і координуючих впливів на всі сфери суспільства з метою задоволення його потреб, що змінюються. З погляду суб’єкт-об’єктних відносин **Д. у.** є неперервним процесом реалізації відповідних управлінських функцій, у зв’язку з чим для нього можна застосувати визначення через ці функції, а саме: **Д. у.** є процесом планування, організації, мотивації, контролю та пов’язуючих їх функцій комунікації і прийняття рішень з метою формулювання та досягнення цілей держави. Уточнюючим та доповнюючим моментом цього визначення є віднесення до предмета **Д. у.** процесів здійснення суб’єктом **Д. у.** функцій управління

(планування, організації, мотивації, контролю, комунікації, прийняття рішень) з метою досягнення цілей держави шляхом формування організуючого, координуючого та контролюючого впливів на об'єкт **Д. у.** В Україні, першій з країн на пострадянському просторі, **Д. у.** отримало визнання і як економічна діяльність, і як освітня галузь, і як галузь науки. На освітню та наукову галузі «Державне управління» покладається важливе завдання забезпечення ефективного вирішення проблем державного будівництва в Україні, насамперед, формування досконалої державної кадрової політики та адекватного кадрового забезпечення державної служби.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна.– К.: НАДУ,2010; 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. Том 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князєв (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін. - 2011. - 748 с.;

© *Савісько С.О.*

ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ КАДРИ – поняття служить для позначення сукупності кадрів публічного управління: кадрів державних органів, установ і організацій, органів місцевого самоврядування. У вітчизняній документальній та науковій літературі ще не склалося сталого й загальновизнаного поняття **Д. у. к.** Більш широко воно вживається не як юридичний, а переважно як практичний термін, як певне відбиття державно-управлінської практики. Особи, які перебувають на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, на відміну від осіб, які перебувають у звичайних трудових відносинах, мають особливий правовий статус, що регулюється відповідним законодавством.

Літ.: Ковбасюк Ю. В. Підготовка управлінських кадрів як складова державної кадрової політики [Електронний ресурс] / Ю. В. Ковбасюк // Аналітика і влада . - 2012. - № 6. - С. 11-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/avlad_2012_6_4.pdf; Голобор Н. Державна політика у сфері формування та розвитку освітньо-фахового потенціалу державно-управлінських кадрів в Україні [Електронний ресурс] / Н. Голобор // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України . - 2013. - № 1. - С. 225-231. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2013_1_30.pdf; Загорський В. С. Управлінські кадри для системних реформ [Електронний ресурс] / В. С. Загорський, А. В. Ліпенцев, М. В. Фурса. // Демократичне врядування . - 2011. - Вип. 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr_2011_7_3.pdf

© *Гогіна Л.М.*

ДІЯЛЬНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКА – специфічний вид праці людини у сфері управління, спрямований на виконання цілей і функцій підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо подальшого вдосконалення та оптимізації практичної діяльності. **Д. у.** здійснюється за окремими напрями, видами, змістом робіт – відповідно до їх специфікації. Розділяють дві форми **Д. у.**: правову (за допомогою якої фіксуються управлінські рішення і дії, які мають юридичний зміст) та організаційну (пов'язану із здійсненням певних колективних або індивідуальних дій). Методи **Д. у.** – способи та прийоми аналізу й оцінювання управлінських ситуацій та досягнення встановлених управлінських цілей, що визначають якісний бік управління.

Літ.: Енциклопедія державного управління: у 8 томах/ Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.- К.: НАДУ, 2011.: Том 6 : Державна служба/ наук.-ред. колегія : С.М.Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. - Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. - 524 с.

© Савісько С.О.

ДОБІР КАДРІВ (у широкому розумінні) – це процес пошуку, відбору й прийняття працівників на вакантні або такі, що стануть вакантними, посади.

Кінцева мета процесу **Д. к.** полягає в тому, щоб з мінімальними витратами найняти певну кількість працівників відповідної якості для задоволення потреб організації (установи) у кадрах. За М. Армстронгом процедура **Д. к.** включає три стадії:

1) визначення вимог – підготовка посадових інструкцій і переліків вимог до кандидатів; ухвалення рішення про умови зайнятості;

2) залучення кандидатів – огляд і оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кандидатів, розміщення оголошень про набір, звернення до агентств і консультантів;

3) відбір кандидатів – ретельний аналіз анкет, проведення співбесід, тестування, оцінка кандидатів, робота центру оцінювання, пропозиція про найом, отримання рекомендацій; підготовка трудового договору.

Д. к. може проводитися на внутрішньому чи зовнішньому ринку праці, або на обох одночасно, періодично чи безперервно. Процес **Д. к.** часто ототожнюється з його відбором (визначення конкретних персоналій з бази даних для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових та /або державно-службових відносин). Проте відбір можна вважати складовим елементом системи добору кадрів. *Див. Відбір кадрів.*

На думку Ф.І. Хміля **Д. к.** полягає у формуванні необхідного їх резерву (банку даних претендентів) і за своїм змістом є офертою (лат. offertus — запропонований) для потенційних працівників організації. Тобто, розглядається **Д. к.** у вузькому розумінні, а саме як процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

До системи **Д. к.** державної служби України відносяться: визначення вимог для претендентів на конкретні вакантні посади державної служби; огляд і оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кандидатів, розміщення оголошень про набір; конкурсний відбір; прийняття на посади поза конкурсом (за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством: система переведення; призначення на посаду; система обрання; за контрактом); формування кадрового резерву; стажування; оцінка кадрів.

Літ.: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2008; Сурай І.Г. Забезпечення персоналом органів державної влади. Розвиток персоналу : навчально-методичні матеріали – К. : НАДУ, 2008; Хміль Ф.І. Управління персоналом : Підручник – К. : Академвидав, 2006.

© Сурай І.Г.

~ І ~

ІНДИКАТОРИ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ – це показники, орієнтування на які дає можливість більш чітко і якісно формувати соціальну політику конкретного регіону, визначати її основні стратегічні напрями. У процесі аналізу ситуації в суспільстві виникає можливість і необхідність формулювання відповідних індикаторів. До **І. с. н.** належать: фізичний стан і якість життя населення працездатного віку; демографічне співвідношення працюючого і непрацюючого населення; можливості (індекс) працюючої частини населення утримувати непрацюючу частину; рівень середньої зарплати в регіоні (з розподілом по районах і професіях); рівень латентного безробіття (у цілому і з розподілом по районах); співвідношення прожиткового мінімуму, встановленого де-юре і де-факто (чим більше різниця між ними, тим нижче якість життя); рівень бідності (відсоток належності населення до різних рівнів бідності – абсолютна, відносна, потенційна). Під терміном “психічна напруженість” розумі ються психічні стани в складних умовах узагалі, незалежно від особливості ефектів, які вони викликають.

Соціальна напруженість може бути визначена як одна з інтегральних характеристик соціально-економічного розвитку в регіоні і має складну внутрішню структуру, яка включає в себе широкий спектр таких факторів, як

назадоволення життєвими умовами, самооцінка людьми щоденних настроїв, суб'єктивна оцінка населенням соціального та економічного становища країни, матеріальний добробут сімей, політична ситуація, рівень довіри до органів влади та ключових інститутів суспільства. Психічна напруженість – це певний емоційний стан, що є реакцією особистості на стресогенний фактор, взаємодію із соціальним середовищем. Конкретна причина, яка спонукала звернутися до феномена соціально-психологічної напруженості, пов'язана з розробкою технології прогнозування політичної і, зокрема, електоральної поведінки громадян.

Літ.: Державне управління: теорія і практика / Заг. ред. проф. В.Б. Авер'янова. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.; Давидов А.А. , Давидова О.В. «Вимірювання соціальної напруженості» - М, 1992.-с.369.; Дубенко С.Д. Державна служба в Україні: Навч. посібник. – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 168 с.

© *Тодосова Г.І.*

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – сукупність інституцій, організаційних структур, закладів підготовки кадрів у державі.

Суб'єктами формування та проведення державної кадрової політики виступають такі інститути та інституції: Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, які формують державне замовлення на підготовку кадрів та нормативно-правове підґрунтя цього процесу.

Керівники центральних та місцевих органів державної влади, кадрові служби міністерств, державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування, управління, відділи освіти відповідних регіональних та районних рівнів забезпечують формування кадрового резерву через відповідні інституції.

До сфери відання Президента як суб'єкта державної кадрової політики належить Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути, що здійснюють підготовку державно-управлінських кадрів в освітній галузі "Державне управління" та науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації в галузі науки "Державне управління". У системі Міністерства освіти і науки України підготовку фахівців за спеціальністю «Державне управління» здійснюють вищі навчальні заклади, що мають відповідну ліцензію, видану Міністерством освіти і науки.

Безпосередньо питаннями кадрового забезпечення державних органів влади опікується Національне агентство України з питань державної служби,

що бере участь у проведенні єдиної державної політики у сфері державної служби та здійснює функціональне управління державною службою. Кадрові служби центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади здійснюють відбір, організаційно-методичний супровід просування по службі осіб відповідно до їхньої професійної компетентності, ділових та моральних якостей, забезпечують постійний професійний розвиток, навчання та мотивування працівників. Особлива увага надається організаційним структурам системи управління кадрами в органах виконавчої влади.

Літ. : Банчук-Петросова О. В. – Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики. – Державне управління: удосконалення та розвиток : №5, 2014. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=597; 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. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.; Енциклопедичний словник з державного управління / укл. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; Лазор О.Я., Моздір О.Я. - Інституційний механізм реалізації кадрової політики в органах державної влади в Україні. – Режим доступу : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e- book/apdu/2011-1/doc/5/01.pdf;

© *Оленковська Л.П.*

ІНФОРМАЦІЙНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ включають програмно-інформаційне забезпечення підвищення ефективності діяльності державних органів з питань кадрового обліку; надання державним службовцям послуг щодо підвищення кваліфікації, з соціальних питань тощо на основі комплексної обробки та аналізу оперативних, нормативно-правових, експертних та статистичних даних; створення Єдиного державного інформаційного простору для обліку державних службовців; підвищення рівня інтеграції даних та впровадження сучасних інформаційних технологій підтримки прийняття рішень.

І. з. д. к. п. – це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації тощо.

Для автоматизації виконання завдань обліку державних службовців, штатних розкладів органів виконавчої влади використовуються інформаційні системи «Кадри» і «Картка», що повністю відповідають положенням чинного

законодавства й нормативних актів з питань кадрового обліку. Система «Кадри» застосовується як мережеве рішення в центральних органах виконавчої влади, а система «Картка» – як локальне рішення в інших державних органах.

Основні завдання зазначених систем: поліпшення обліку даних, що стосуються державних службовців; удосконалення схеми збирання інформації про стан кадрового забезпечення державної служби; впровадження інформаційно-аналітичних засобів в усіх ланках державної служби; удосконалення системи навчання державних службовців на основі дистанційного навчання; реалізація контрольно-аналітичних процедур щодо забезпечення державної служби; проведення системних досліджень процесів в кадровій роботі та з питань державної служби в Україні.

Модернізація інформаційно-технологічного забезпечення державної кадрової служби передбачає: розвиток сучасної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, що дасть можливість надавати високоякісне сервісне обслуговування користувачам системи; розроблення й упровадження інфраструктури прикладного програмного забезпечення (із сучасною архітектурою побудови) для створення централізованих інформаційних ресурсів (єдина актуальна база особових карток та особових справ, єдина база органів виконавчої влади та їх штатних розписів, єдина база кадрових документів, наказів, розпоряджень тощо); ведення єдиної особової справи державного службовця будь-якого рівня незалежно від його переміщень, звільнень; надання легкого, швидкого доступу до інформації про державних службовців для осіб з відповідними правами доступу; забезпечення максимальної оперативності розподілення та оновлення інформації про державних службовців; створення необхідного рівня безпеки зберігання даних про державних службовців; задоволення потреб з ведення кадрового обліку державних службовців на центральному, обласному й районному рівнях відповідно до чинного законодавства; застосування простих та ефективних інструментів контролю й аналізу даних про державних службовців.

Літ. : Роль інформаційного забезпечення в системі управління персоналом / М. М. Мороз // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент . - 2012. - № 2. - С. 182-190; Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] : монография / А. И. Турчинов. - М. : Флинта, 1998. - 271 с.; Волохов В., Щепотко Ю. Сучасні інформаційні технології кадрового менеджменту на державній службі// Вісник державної служби України,- 2008.- №3

© Клименко І.В.

~ Е ~

ЕТАПИ РОЗРОБКИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Розробка державної кадрової політики передбачає чотири окремі етапи: розробка кадрової доктрини; вироблення концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо); складання програм (цільових, комплексних та ін.); створення та налагодження механізмів реалізації кадрової політики а також розв'язання її окремих проблем.

Розробка кадрової доктрини як висхідної концептуальної ідеї державної кадрової політики полягає в дотриманні соціального партнерства держави та особи. Лейтмотив сучасної державної кадрової політики має віддзеркалюватися у зміні взаємовідносин держави та особи, в гарантованому забезпеченні конституційного права громадянина на свободу вибору місця, роду та часу своєї трудової діяльності. Сутність кадрової доктрини полягає у тому, що держава та особа - соціальні партнери у професійно-трудовій та інтелектуальній самореалізації особистості. Досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів - визначальний принцип у сучасній кадровій діяльності. Вироблення концепції державної кадрової політики та визначення її змісту є необхідним етапом розробки державної кадрової політики та передбачає теоретичне обґрунтування та визначення її концепції (системи висхідних опорних позицій та провідних ідей), що розкриває наукові засади найбільш ефективних підходів держави до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу. Ці наукові засади дозволяють визначити завдання та пріоритети державного впливу на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу України. Концепція дозволяє чіткіше визначити структуру, елементи, принципи державної кадрової політики, орієнтири на певний результат. Без чіткої концепції можна згубити основну лінію розвитку кадрових процесів, втратити можливість наукового прогнозування, програмування та планування. Не слід зводити державну кадрову політику тільки до професійного навчання кадрів державної служби або до кадрового забезпечення органів державної влади чи до кадрового забезпечення органів виконавчої влади. Такий корпоративний, вузько відомчий підхід ускладнює формування державної кадрової політики як загальнодержавної стратегії. Основними засадами розробки концепції державної кадрової політики є використання наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість); критичне осмислення та творче застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності, реалістична оцінка стану кадрового корпусу держави, визнання

складності, взаємозумовленості та суперечливості кадрових процесів; критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з кадрами, засвоєння його уроків, осмислення позитивних і негативних сторін цього досвіду, його адаптація в Україні з урахуванням традицій та особливостей, менталітету громадян України; урахування сучасних реалій і потреб України. Саме практика, аналіз кількісного та якісного складу кадрів дозволять робити висновки про ефективність тих чи інших новацій, надасть матеріал для виявлення нових тенденцій і потреб.

Літ.: Указ Президента України "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки" від 1 лют.2012 р. № 45/2012; Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Уклад. О. Ю. Оболенський. — К.: КНЕУ, 2005. — 480 с.

© Шульга І.Л.

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ (англ. "egovernment") – використання нових інформаційних та комунікативних технологій в органах державного управління для вдосконалення його функціонування та надання електронними засобами адміністративних послуг усім категоріям громадян та приватним структурам, а також їх інформування про роботу державних органів, що робить максимально простим і доступним щоденне спілкування громадян і бізнесових структур з офіційними установами.

У вузькому розумінні поняття **Е. у.** зводиться лише до звичайного дублювання в електронній формі поточної діяльності державної установи. У широкому розумінні **Е. у.** необхідно розглядати як підхід, спрямований на підвищення ефективності діяльності держави загалом. Система Е. у. передбачає, що будь-яка фізична або юридична особа через Інтернет може звертатися із запитами до державних установ для одержання необхідної інформації та отримання певних адміністративних послуг.

Концепція **Е. у.** складається із трьох модулів: уряд – урядові ("government to government", G2G); уряд – громадянам ("government to citizens", G2C); уряд – бізнесу ("government to business", G2B).

Модуль "уряд – урядові" передбачає створення внутрішньоурядової інформаційної мережі і перенесення до неї основних та специфічних баз даних, з якими працюють різні ланки урядової структури, а також інформатизацію, автоматизацію управлінських процесів та запровадження електронного документообігу в органах державної влади усіх рівнів.

Метою запровадження *модуля "уряд – громадянам"* є перетворення державних структур на сервіси, покликані забезпечувати максимально комфортні умови для життя і роботи громадян та їх самореалізації.

Завданнями *модуля "уряд – бізнесу"* є: спрощення започаткування і ведення бізнесу, активізація малого та середнього бізнесу, оптимізація менеджменту та підвищення ефективності діяльності бізнесструктур.

На сьогодні інструменти **Е. у.** частково використовуються органами державної влади в Україні. Зокрема це стосується інформування населення про діяльність органу державної влади, що відбувається тільки в односторонньому режимі.

Використання концепції **Е. у.** органами державної влади забезпечить: об'єднання інформаційних ресурсів і послуг органів державної влади і місцевого самоврядування (створення єдиної внутрішньоурядової інформаційної мережі і перенесення до неї основних баз даних, з якими працюють різні ланки урядової структури); організацію електронного документообігу в органах державної влади і місцевого самоврядування (забезпечення усіх органів державної влади комп'ютерами та їх підключення до локальної електронної мережі); інформування громадян про діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування (створення вебсторінок місцевих органів виконавчої влади, де повинна міститися уся необхідна об'єктивна і достовірна інформація, що ілюструє призначення, компетенцію того чи іншого органу та розміщення інформаційних ресурсів відповідно до потреб громадян); можливість звернення громадян до органів державної влади через Інтернет (створення програмного забезпечення, яке б дозволяло прослідкувати рух звернення з моменту його надходження до моменту його виконання; визначення типу та переліку звернень, які підпадають під такі, що потребують розгляду і виконання і є юридично значимі); надання адміністративних послуг, які відповідатимуть реальним потребам громадян та організацій (визначення переліку послуг, які повинні надаватися громадянам через Інтернет; створення електронних бланків анкет та реєстраційних карток, які мають заповнюватись громадянами безпосередньо на сайті органів державної влади, або надсилатись електронною поштою у відповідний орган влади для отримання адміністративних послуг).

Перевагами впровадження **Е. у.** в Україні можуть бути: для громадян – підвищення якості життя, вдосконалення системи соціальних послуг, системи охорони здоров'я, забезпечення безпеки, збільшення можливостей для навчання протягом усього життя, забезпечення ефективнішого захисту довкілля, одержання адміністративних послуг через Інтернет, залучення до процесу управління державою; для бізнесу – полегшення процедур, пов'язаних із виробництвом та торгівлею, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників на міжнародному ринку, співпраця з державою; для державних структур – підвищення ефективності роботи, впорядкування законів і регулювання, реєстрація інформації, електронний документообіг, покращення відносин з населенням, залучення всіх громадян у політичні обговорення, зосередження уваги на стратегічних напрямках.

Літ.: Голобуцький О. П. Електронний уряд / О. П. Голобуцький, О. Б. Шевчук. — К. : Атлант, 2002; Демкова М. С. Доступ до інформації та електронне урядування / М. С. Демкова, М. В. Фігель. — К. : Факт, 2004; Малюкова І. Г. Електронне урядування в Україні : аналіз та рекомендації / О. А. Баранов, І. Б. Жиляєв, М. С. Демкова [та ін.] ; за ред. І. Г.

Малюкової. — К. : ПоліграфПлюс, 2007; Чукут С. А. Електронний уряд : наук.практ. довід. / уклад. С. А. Чукут, І. В. Клименко, К. О. Линьов ; за заг. ред. С. А. Чукут. — К. : НАДУ, 2007.

© *Федорчак О. В.*

~ 3 ~

ЗАГАЛЬНА СТРУКТУРА ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ розподіляється *за сферами організації суспільства* **(**кадри державно-політичної, матеріально-господарської та соціально-культурної сфер) і *за ієрархією управління* **(**керівники вищого, середнього і нижчого рівня управління; спеціалісти різної кваліфікації та категорій класності; виконавці різних ланок управління**).**

До складу кадрів державно-політичної сфери входять політичні діячі, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, які власне й здійснюють управління державою. Структура кадрів державного управління й місцевого самоврядування визначається відповідно до багатьох критеріїв, основними з яких є організаційно-правовий рівень органу, який приймає працівників на роботу, обсяг і характер їх функцій, рівень компетенції на конкретній посаді, роль і місце цієї посади в ієрархії управління. Відповідно до цих критеріїв управлінські кадри розподіляють на керівників, фахівців і виконавців. Керівні кадри розрізняють на вищий (стратегічний), середній і нижчий (технічний) рівні управління. Вищі керівні кадри – політичні діячі, а також державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, посади яких належать до вищих I – III категорій – готують і забезпечують прийняття політичних та адміністративних рішень, нормативно-правових актів. Це по суті управлінська (адміністративно-політична) еліта – правлячий суспільством прошарок, який є носієм найбільш характерних політико-управлінських якостей і функцій. Керівники середнього рівня – державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, які займають посади IV – V категорій – організують впровадження прийнятих політичних та адміністративних рішень, нормативно-правових актів, а також здійснюють оперативне прийняття тактичних рішень. Працівники нижчого (технічного) рівня – державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування VI – VII категорій посад – займаються реалізацією повсякденних організаційних заходів. У статистиці використовуються також інші критерії структуризації кадрів державного управління й місцевого самоврядування, важливі для їх якісного аналізу, зокрема – віковий та статевий склад працівників, рівень їх

базової освіти, наявність фаховоїпідготовки, тривалість стажу роботи за відповідним профілем.

Літ.: Управління суспільним розвитком: Словник-довідник / За заг. ред. А.М.Михненка, В.Д.Бакуменка; Уклад.: В.Д.Бакуменко, С.О.Борисевич, О.А.Бутрін та ін. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 248 с.; Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. - Вид. 2-ге, доп. і виправл. - К.: Центр сприяння інституційного розвитку державної служби, 2005.- 254 с.

© Науменко Р.А.

~ К ~

КАДРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (Human Resources Public Administration**)** – це кваліфіковане об'єднання осіб, які володіють спеціальними знаннями, мають певну професійну підготовку, що реалізується, в межах встановлених законодавством прав та обов'язківщодо реалізації діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, за що систематично виплачується заробітна плата. Ключовими характеристиками при цьому є: постійність/штатність та кваліфікація працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками чи досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

У широкому розумінні **К. п. у.** слід розглядати, як постійний, підготовлений склад працівників, які працюють у сфері публічного управління, у тому числі в системі державної служби та місцевого самоврядування та забезпечують виконання покладених на них функцій. У вузькому розумінні – це керівні працівники, кадри апарату управління, частина основних (штатних), найбільш здібних і професійно підготовлених працівників, зайнятих у системі публічного управління, що набули високого рівня кваліфікації та становлять основу або «ядро» колективу. Дана дефініція, як соціальне явище, є соціально-економічною категорією і, водночас, категорією управлінської теорії; характеристикою державно-правового і соціального стану працівників, що характеризує людські ресурси органів влади, державних підприємств та організацій регіону, країни.

Кадри представляють собою і об'єкт, і мету кадрової політики, реалізація якої передбачає формування, розподіл та раціональне використання кваліфікованих працівників, зайнятих у виробничих та невиробничих галузях суспільного виробництва.

К. п. у. – поняття збірне та багаторівневе. Збірне, тому що об'єднує людей різних професій, спеціальності праці, галузей діяльності, що надає найбільш загальне уявлення про їх позицію у загальному розподілі праці,

виконання функцій та професійні якості. Багаторівневість означає, що склад кадрів відображає як структуру органів публічного управління,так і внутрішню ієрархію. З такої точки зору **К. п. у.** розподіляються на:

- керівників вищої, середньої та нижчої ланки;
- спеціалістів різної кваліфікації, категорійності, класності;
- виконавців різного рівня підпорядкування;
- робочі кадри різної кваліфікації основного та допоміжного виробництва (тарифні розряди навіть в межах однієї професії).

Класифікація **К. п. у.** може відбуватися і за іншими ознаками: соціально-демографічною приналежністю; професійно-кваліфікаційними та галузевими особливостями тощо. Слід зазначити, що становище державних службовців, більшою мірою, ніж посадових осіб місцевого самоврядування , визначається місцем того чи іншого органу влади в системі публічного управління, конкретною функцією, яку вони виконують в даному закладі. Тобто, наділення владними повноваженнями, з урахуванням ієрархії органів в системі публічної влади та управління, субординація чи координація у відносинах між посадовими особами – все це насамперед всього характеризує становище державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Кадри є головним джерелом, рушійною силою організації функціонування та оптимізації системи публічного управління, саме вони повинні узяти на себе переведення чітких концептів діяльності органів публічної влади в реальні оптимізаційні програми. І саме таке розуміння стратегічної ролі компетентних, професійних кадрів у діяльності органів публічної влади забезпечить стабільність та функціональну збалансованість системи публічного управління.

Літ.: 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. у пр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ . наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна(кер. проекту). - К. : НАДУ , 2012.; Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / За заг. ред. В.М.Олуйка. - К.: НАДУ, 2008.; Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. - К. : НАДУ , 2010.; Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект)[монографія] / В.М. Мартиненко, С.М.Серьогін, В.О.Євдокимов [та ін.]. – Х.: Вид-во ХаРІ, НАДУ „Магістр", 2008.; Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка / авт. кол. : І. В. Козюра, А. О. Краснейчук, Ю. Г. Іванченко та ін. ; за заг. ред. Ю. П. Сурміна, І. В. Козюри. – К. : НАДУ, 2011.; Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності системи публічного управління: професіоналізм кадрового супроводу / Л. Приходченко // Актуальні проблеми державного

управління, педагогіки та психології : зб. наук. пр. Херсонського національного технічного університету. – Вип. 1 (4). Херсон, 2011. – С. 60 – 67.; Щекин Г.В.Теориякадровойполитики: Монография. – К.: МАУП, 1997.; Якубовський О.П.,Приходченко Л.Л. Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні. - Одеса: ОФ УАДУ,Оптімум, 2001.

© Приходченко Л.Л.

КАДРИ УПРАВЛІННЯ – працівники різних суспільних сфер держави, професійна діяльність яких повністю або переважно пов'язана з виконанням функцій управління, тобто працівники, які професійно беруть участь в процесі управління і входять в апарат управління. **К. у.** є складовою частиною управління (*див.: Управління*), яка має відповідну кваліфікацію, володіє певними професійними знаннями, необхідними для керівництва трудовим колективом.

За характером праці **К. у.** класифікуються на керівників, спеціалістів, технічних виконавців. Даній кваліфікаційній структурі відповідає і посадова структура і її кваліфікація.

Для працівників, які виконують функцію управління, поряд з іншими вимогами, які до них висуваються, обов'язковим є наявність відповідної освіти. Наприклад, згідно з класифікацією посад державної служби (I – V групи, які в свою чергу поділяються на чотири підгрупи кожна), визначеною статтею 6 Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 року № 4050-17 (набрання чинності якого прогнозується з 1 січня 2015 року), статтею 16 цього Закону передбачено у вимогах до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади державної служби, обов'язкова наявність повної вищої освіти для осіб, які претендують на посади підгруп I – IV груп та першої підгрупи п'ятої групи. Лише для другої підгрупи п'ятої групи допускається базова вища освіта і для третьої та четвертої підгруп цієї групи – неповна вища освіта.

Літ.: Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Офіційний вісник України. – 2012. – 23 січня. – № 4. – Ст. 115; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13; Анисимов В. М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Анисимов В. М., Дудников С. В., Ковалевский В. Ф., Охотский Е. В., Панин И. Г. / Под общ. ред. В. М. Анисимова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – VIII, 328 с.

© Гогіна Л.М.

КАДРОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: у вузькому змісті – це захист персоналу, забезпечення його розвитку, самореалізації, самовдосконалення; у широкому змісті – сукупність методів,

механізмів, прийомів, які забезпечують захищеність самої системи державного управління від загроз непрофесіоналізму, деструктивного професіоналізму, збільшення кількості клановиків, осіб, які мають певні особисті зв'язки та ін. **К. б. с. д. у.** обґрунтовується через такі основні механізми: а) внутрішні (забезпечення захисту працівника в системі державного управління (охорона здоров'я, соціальний захист, правові гарантії); професійний розвиток фахівця в системі державного управління (адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання); б) зовнішні (забезпечення формування єдиної кадрової політики щодо розвитку кадрів в системі державного управління; здійснення якісного відбору кадрів з метою формування якісного кадрового складу системи державного управління).

Основні методи **К. б. с. д. у.** можна поділити на: соціально-економічні, психологічні, адміністративні, організаційні, дисциплінарні, інформаційні. Під соціально-економічними методами забезпечення **К. б. с. д. у.** розглядаються такі заходи, які створюють сприятливе матеріально-мотиваційне поле для співробітників організації. Психологічні методи становлять собою сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Адміністративні методи з позиції забезпечення **К. б. с. д. у.** трактуються як сукупність заходів з перевірки персоналу на етапі прийому на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього кадрового аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу. Зазначені методи мають бути чітко зарегламентовані у чинній нормативно-правовій базі України. Організаційні методи забезпечують необхідні умови функціонування системи державного управління. Сферою застосування дисциплінарних методів є передбачення юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності щодо роботи з окремою категорією інформації. Інформаційні методи – це забезпечення обміном інформацією, яка циркулює в організації (закладі, установі) для виконання посадових обов'язків та службових доручень, шляхом проведення робочих нарад, різних видів комунікаційних заходів як в середині організації, так і за її межами.

Літ.: Красномовець В.А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства / В.А. Красномовець // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». – 2012. - № 3 (59). – С. 138-143 ; Лащенко О. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства / О. Лащенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.HTM.

© Пархоменко-Куцевіл О.І.

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ – це складний та багатогранний процес кадрової діяльності, спрямований на формування, розвиток та раціональне використання кадрів органів місцевого самоврядування, і є важливим елементом управління людськими ресурсами.

У наукових дослідженнях питань **К. з. м. с. у.** переважно розглянуто систему відбору кадрів, формування кадрового резерву та питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, службового просування в органах місцевого самоврядування.

Диференціація у визначеннях поняття **К. з. м. с. у.** повязана з покладеним у їх основу базовим підходом. Виокремлено такі класифікаційні ознаки інтерпретацій поняття **К. з. м. с. у.**

- одна з підсистем управління (програмно-цільовий, ресурсний підхід);
- один з механізмів управління (функціональний підхід)
- процес формування службовців органів місцевого самоврядування (програмно-цільовий, процесний підхід);
- сукупність цільових технологій (програмно-цільовий, системний підхід);
- сукупність професійних ознак працівників (ресурсний підхід);
- специфічна форма кадрового планування (ресурсний, процесний підхід);
- сукупність кількісного і якісного складу працівників (системний підхід).

У наукових дослідженнях питань **К. з. м. с. у.** переважно розглянуто систему відбору кадрів, формування кадрового резерву та питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, службового просування в органах місцевого самоврядування.

Літ: Корабейников И. Н., Никитин С. А. Развитие кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления // Проблемы современной экономики. – 2013. - № 3 (47). – С 467-472; Мартиненко В. М. Кадрове забезпечення місцевого самоврядування // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С.308; Михненко А. М., Шкумбатюк К. Л. Кадрове забезпечення // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – К., 2011. – С. 179-180.

© Козюра І.В.

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ *у широкому розумінні* означає сукупність рішень, що спонукають до визначення майбутніх цілей і дій у межах функціональних сфер управління людськими ресурсами організації та включає визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому аспектах, необхідних для виконання завдань, досягнення цілей організації. **К. п.** називають ще плануванням людських ресурсів, плануванням персоналу або плануванням зайнятості. **К. п.** є одним із засобів забезпечення поточних і майбутніх кадрових потреб. На його основі здійснюють добір і звільнення працівників, розвиток кадрового потенціалу відповідно до цілей організації. Завданнями **К. п.** є: планування динаміки загальної чисельності працівників; структурні зміни в номенклатурі посад; визначення необхідної чисельності працівників певної кваліфікації і сфер, де вони потрібні;формування вимог до кожної категорії працівників; вироблення способів залучення необхідного і скорочення надлишкового персоналу; пошук і обґрунтування методів ефективного використання кадрового потенціалу (його здібностей, кваліфікації, досвіду); моделювання напрямів забезпечення розвитку, підвищення кваліфікації працівників; забезпечення мотивації персоналу, справедливої оплати праці і розв'язання його соціальних проблем; передбачення необхідних для реалізації запланованих заходів, витрат.

У вузькому розумінні **К. п.** охоплює: визначення кваліфікаційних вимог до персоналу, що формуються із сутності робочих місць; планування стану і структури персоналу (кадрового забезпечення); планування заміщення місць праці. Деякі автори називають ці сфери як визначення попиту на персонал, визначення пропозиції персоналу і планування заміщення робочих місць. Кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні необхідної чисельності працівників, якісний – у визначенні їх кваліфікації і компетенції, часовий – у визначенні початку і тривалості потреби у працівниках, просторовий – у визначенні її місця.

К. п. здійснюється в інтересах органу державної влади та його персоналу. Для органу державної влади важливо мати в необхідний час і в необхідному місці оптимальну чисельність персоналу відповідної кваліфікації, що є передумовою здійснення функцій державного управління та досягнення цілей. Володіння працівниками тими або іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації по категоріях: керівники, фахівці, службовці, робочі. У системі державної служби такий поділ здійснюється відповідно до Реєстру посад. Категорії персоналу структуруються за професіями, спеціальностями й кваліфікацією. Структура персоналу повинна бути адекватна цілям і завданням організації.

Для працівників **К. п.** є підтвердженням потреби в їхній праці, гарантією зайнятості, розкриттям перспектив службового зростання, створення робочих місць, які б забезпечували оптимальний розвиток здібностей, знань, досвіду кожного працівника, його ефективну працю і відповідали б вимогам умов праці.

Сутність **К. п.** полягає також у створенні мотивації для більш високої продуктивності праці і задоволення працівників своєю роботою. Приваблюють передусім робочі місця, на яких працівник бачить можливості для розвитку своїх здібностей, можливість мати гарантований відповідний і постійний заробіток. Важливою умовою **К. п.** є його інтегрованість у загальний процес планування діяльності організації.

Основою **К. п.** в організації є аналіз наявного стану і структури зайнятості, потреба в розширенні чи скороченні зайнятості, плинність працівників, наявність коштів на утримання персоналу тощо.

Ефективне **К. п.** вимагає інформації, яка б усебічно характеризувала зайнятий в організації персонал, зайняті і вакантні робочі місця, ситуацію у зовнішньому середовищі її діяльності тощо. На підставі цієї інформації, яка характеризує співвідношення передбачуваного попиту на персонал і можливостей щодо його задоволення, планують конкретні заходи діяльності організації з кадрових питань.

К. п. реалізується за допомогою комплексу взаємозв'язаних заходів, об'єднаних в стратегічному або оперативному плані роботи з персоналом.

Літ.: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2008; Сурай І.Г. Забезпечення персоналом органів державної влади. Розвиток персоналу : навчально-методичні матеріали – К. : НАДУ, 2008; Управление персоналом: Учебник. / Под общ ред. А.И.Турчинова. – М. :Изд-во РАГС, 2008.; Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручн. – К.: Академвидав, 2006.

© *Сурай І.Г.*

КАДРОВІ КОНФЛІКТИ визначають як відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами або групами), коли одна із сторін нав’язує свою точку зору, думку або мету іншій стороні та заважає їй чинити так само. **К. к.** виникають всередині трудового колективу, організації, закладу та стосуються лише проблем, які виникають під час виконання учасниками конфлікту своїх трудових (посадових) обов‘язків.

Слід розрізняти поняття «конфлікт» та «конфліктна ситуація». Звичайно, конфліктна ситуація передує конфлікту, її наявність створює передумову

конфлікту, але це не означає, що конфлікт обов’язково відбудеться, якщо була конфліктна ситуація.

Основними сигналами **К. к.** є: криза – проявляється у відчайдушних суперечках, коли люди ображають одне одного, втрачають контроль над емоціями, здатні до крайнощів; напруження – цей стан спотворює сприйняття іншої людини, її вчинків, взаємини з нею стають причиною занепокоєності; непорозуміння – виникає через неправильні висновки з певної ситуації внаслідок відсутності взаєморозуміння; дискомфорт – інтуїтивне відчуття, що щось «не так».

К. к. виконують як позитивні, так і негативні функції. До позитивних функцій **К. к.** слід віднести наступні: не дає системі стосунків, що склалися, закостеніти; відіграє інформаційно-пізнавальну роль; сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню однодумців; понижує «синдром покірності»; стимулює розвиток особистості; у процесі виникнення критичних ситуацій виявляються непомітні до цього достоїнства та недоліки людей; врегулювання конфліктів знімає напругу; виконує діагностичну роль. Серед негативних функцій **К. к.** слід виділити такі: погіршення мікроклімату в колективі; неадекватне сприйняття та непорозуміння; послаблення співробітництва між конфліктуючими сторонами; конфронтаційні прояви в стосунках спрямовані більш на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох; моральні та матеріальні витрати на врегулювання конфлікту тощо.

К. к. потрібно управляти, оскільки він може привести до серйозних наслідків. Управління конфліктами - дія спрямована на: мінімізацію причин та ліквідацію їх; на корекцію поведінки учасників конфлікту; на підтримку необхідного рівня конфліктності, не виходячи за контрольні межі.

Літ.: Бандурка А. М. Конфликтология : учеб. пособ. / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Х. : РИП “Оригинал”, Фортуна-пресс, 1997. – 356 с.; Герасіна Л. М. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік. – Х. : Право, 2012. – 128 с.; Гребеньков Г. В. Конфліктологія : навч. посіб. / Г. В. Гребеньков,І. І. Ковальова, Ю. М. Красноносов. – Львів : Магнолія, 2011. – 230 с.

© Пархоменко-Куцевіл О.І.

КАР’ЄРА СЛУЖБОВА – це суб'єктивно усвідомлені власні судження людини про свій трудовий шлях, досягнення цілей і результатів в основній формі особистісного самовираження, що пов‘язано з трудовою діяльністю. **К. с.** передбачає поступальне просування службовими сходами, зміну навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

У широкому смислі кар'єра визначається як загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (сімейній, трудовій (службовій), дозвіллі). При цьому кар'єра представляється динамікою соціально-економічного положення, статусно-ролевих характеристик, форм соціальної активності особи. У вузькому смислі поняття кар'єри пов'язується з динамікою положення й активності особи в трудовій діяльності – саме **К. с.,** яка є складовою частиною кар‘єри у широкому смислі.

Проблеми **К. с.** в системі державної служби все ще залишаються недостатньо розробленими. Наукові пошуки в основному стосуються адміністративного управління рухом персоналу по посадах. Сьогодні такий підхід не може бути достатнім. Очевидним є необхідність наукового осмислення кар'єри як складного феномена в життєдіяльності людини і організацій.

Кар'єра, у т.ч. **К. с.,** не завжди асоціюється з професійною або посадовою. Для одних поняття кар'єри може бути пов'язане із задоволенням від праці, для інших - тільки з творчим характером праці, для третіх - з можливістю вирішувати сімейно-побутові проблеми, для четвертих - мати добре оплачувану роботу, для п'ятих - працювати в гарному, доброзичливому колективі тощо.

Планування кар‘єри та забезпечення спадковості в організації є невід‘ємними та взаємопов‘язаними складовими управління кар‘єрою службовців державної служби. Загальні цілі управління кар‘єрою службовців мають: гарантувати спадкоємність управління; забезпечити перспективним працівникам навчання й набуття практичного досвіду, який дозволить їм працювати на тому рівні відповідальності, якого вони здатні досягти; надати підтримку службовцям, які мають потенціал, у разі їх бажання реалізувати його та зробити успішну кар'єру в організації.

При плануванні індивідуального професійного розвитку і посадового переміщення державного службовця, державний службовець повинен бути включений в схему кар'єрного просування, яка може бути складена на найближчих 3-5 років з моменту призначення його на посаду. При розробці планів кар'єри, також слід враховувати, що: співробітники організації повинні отримати визнання як люди з особистими (особливими) потребами, бажаннями і здібностями; працівників більше мотивує та організація, яка відповідає їх прагненням і потребам; працівники можуть рости, змінюватися і знаходити нові напрями для діяльності, якщо надати їм належні можливості, заохочення. Умовами управління кар'єрою є: наявність нормативно-правової бази системи і механізмів управління кар'єрою; збіг інтересів і очікувань співробітника та інтересів і очікувань організації; визнання найважливішою цінністю на всіх

рівнях державного управління професійного досвіду, здібностей державних службовців; адекватність професійного потенціалу особи потенційним умовам його реалізації в організації; наявність високого статусу кадрових служб і наявність фахівців з управління кар'єрою персоналу; відносна стабільність організаційної і посадової структури органів державної влади, організації, наявність науково обґрунтованого кар'єрного простору.

Літ.: Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. – К.: Атіка, 2005; Служебная карьера / Гусева А. С, Иглин В. А., Лытов Б. В. и др.; под общ. ред. Е. В. Охотского.- М.: Экономика, 1998; Социальное управление: Словарь / Под ред. В. И. Добренькова, И. М.Слепенкова. – М : Изд. МГУ, 1994; Сурай І. Професіоналізм та професійно - посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики [Електронний ресурс] // Державне управління: теорія та практика. – 2007. – № 2; Управление персоналом: Учебник. / Под общ ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2008.

© *Сурай І.Г.*

КАТЕГОРІЯ КЕРІВНИКІВ (КЕРІВНИХ ПОСАД). До **К. к.** належать особи, які обіймають керівні посади (директори, їх заступники, начальники відділів, голови правління, менеджери та ін.), які мають одну чи кілька вищих освіт (бажано одну з них економічну), а також неабиякі організаторські здібності.

Керівники – це різновид посадових осіб, наділених адміністративною владою стосовно очолюваного ним певного формально-організованого колективу, які здійснюють внутрішньо-організаційне управління ним. **К. к.** має деякі особливості, а саме, вони є не лише «адміністратори», «менеджери» або «організатори роботи керованого ними колективу» у вузькому розумінні цих понять, оскільки мають досить широкі повноваження щодо кадрових та організаційних питань діяльності органів виконавчої влади, а й одноособово проводять політику держави на різних рівнях.

Важливою передумовою ефективної реалізації правового статусу керівника органу виконавчої влади є наявність певних гарантій щодо якості кадрового потенціалу. Тому, недостатньо лише політичної доцільності у вирішенні питання призначення тієї або іншої особи на посаду керівника органу виконавчої влади, слід гарантувати «професійну придатність» претендента на заняття керівної посади. Керівником органу виконавчої влади може бути лише громадянин України. Відповідно до Закону України «Про громадянство України», громадянство України – це правовий зв’язок між фізичною особою і Україною, що знаходить свій вияв у їх взаємних правах та обов’язках. Окрім формальних вимог до керівників органів виконавчої влади,

безумовно, повинні ставитись додаткові вимоги, які зумовлені їх особливим статусом.

Літ.: Економіка підприємства [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://readbookz.com/books/124.html; Армаш Н. О. Керівник органу виконавчої влади: адміністративно-правовий статус / Н. О. Армаш. – Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2006. – 248 с.

© *Васюк Н.О.*

КЕРІВНІ КАДРИ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я. Аналіз наукових праць українських учених свідчить про те, що в сфері охорони здоров'я існують поняття «спеціаліст з державного управління охороною здоров'я», «менеджер в охороні здоров'я», «керівник медичного закладу». На перший погляд ці поняття є дуже схожими, але, дослідивши їх значення, виявлено певні відмінності, а саме: спеціаліст з державного управління охороною здоров'я – це державний службовець, як правило лікар за фахом, який обіймає ту чи іншу посаду на державній службі у сфері охорони здоров'я (наприклад, очолює районне чи працює в обласному управлінні охороною здоров'я); менеджер в охороні здоров'я – це, насамперед, не державний службовець, часто і не лікар, який працює в лікувально-профілактичному закладі чи очолює його та виконує організаційну роботу щодо реалізації замовлення на контрактних засадах. Як правило, менеджер може мати юридичну чи економічну освіту; керівник медичного закладу – це менеджер технологічного профілю, який здійснює загальне керівництво тими чи іншими медичними технологічними процесами, координує дії окремих її ланок і об'єднує зусилля колективу для досягнення мети й отримання високого результату.

Особливість галузі охорони здоров'я полягає в необхідності двох типів керівників: менеджерів та управлінців. Це пов'язано з тим, що на сьогодні в галузі охорони здоров'я функціонують два типи організацій. Перший тип – державні заклади охорони здоров'я (лікарні, поліклініки, клініки при медичних науково-дослідних інститутах, санітарно-епідеміологічні станції, центри здоров'я тощо) функціонують як організації, які не є самостійними господарюючими суб'єктами. Такі заклади охорони здоров'я отримують фінансування з державного бюджету, держава чітко визначає і контролює всі статті витрат. Згідно з Конституцією, в Україні медична допомога надається населенню безкоштовно, й державні лікувально-профілактичні заклади не можуть установлювати за неї плату. Перелік медичних послуг, які можуть сплачуватися пацієнтами, не значний. Тому керівника державного лікувально-профілактичного закладу можна назвати управлінцем, а не менеджером. Друга

категорія управлінців – державні службовці, працівники органів державної влади, керівники органів управління охороною здоров'я. Вони формують державну політику та стратегію в галузі охорони здоров'я, організовують соціальне управління охороною громадського здоров'я. Другий тип – заклади охорони здоров'я недержавної форми власності, що функціонують як самостійні господарюючі суб'єкти в умовах ринку. Управління такими закладами забезпечують менеджери в галузі охорони здоров'я.

Першим документом, у якому зазначено, що медичний менеджмент є новою для України спеціальністю, була програма реорганізації медичної допомоги «Перспектива-2010». Ця програма була схвалена на Першому всеукраїнському з'їзді медичних працівників у 1999 р. У програмі зазначалось, що медичний менеджмент – це цілком нова кваліфікація. Менеджер у сфері медичної допомоги керує інфраструктурою з метою ефективної організації діяльності надання медичних послуг. Такий спеціаліст має, з одного боку, підпорядковувати організаційні структури медичної допомоги завданням виконання замовлення, а з іншого – представляти інтереси сфери професійної медичної діяльності перед замовником з інших сфер, наполягаючи на таких обмеженнях параметрів замовлення, які продиктовані закономірностями організації охорони здоров'я.

Таким чином, поняття «**К. к. с. о. з.»** в широкому розумінні: 1) це посадові особи (державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування), яким делеговані права і обов'язки владного характеру, що формують державну політику і стратегію в системі охорони здоров'я; 2) це професійно підготовлені працівники, які покликані виконувати функції управління системи охорони здоров'я; 3) здійснюють керівництво інфраструктурою з метою ефективної організації діяльності надання медичних послуг. Авторський варіант тлумачення поняття **«К. к. с. о. з.»** – це посадові особи, яким делеговані права і обов'язки владного характеру, що дають змогу формувати та реалізовувати державну політику і стратегію галузі охорони здоров'я та здійснювати керівництво її інфраструктурою з метою забезпечення ефективної діяльності з надання якісних медичних послуг.

Літ.: Баєва О. В. Менеджмент в галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. В. Баєва. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya_-_bayeva_ov.; Банчук М. В. Проблеми вдосконалення державного управління освітою керівників галузі охорони здоров'я України [Електронний ресурс] / М. В. Банчук, В. П. Марценюк. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_3/files/DU310_02.pdf.; Крыштопа Б. П. Менеджер в здравоохранении / Б. П. Крыштопа, И. М. Андреева – К. : [б. и.], 1995. – 118 с.; Курило Т. М. Державне управління підготовкою керівників для охорони здоров'я України в

умовах європейської інтеграції : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02 / Курило Т. М. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2006. – 20 с.

© *Васюк Н.О.*

КЕРІВНИК – це особа, на яку офіційно шляхом призначення (обрання, затвердження) покладено функції керівництва державною або будь-якою іншою організацією. Наділений формально регламентованими правами і обов'язками, зокрема, правом ставити юридично владні вимоги і застосовувати засоби дисциплінарного впливу до органів і осіб, які знаходяться в його підпорядкуванні по службі. Представляє організацію у взаємовідносинах з іншими організаціями. Основне призначення **К.** – забезпечення ефективного функціонування, сталого розвитку організації. Реальний його вплив на діяльність організації базується на офіційних повноваженнях і особистому авторитеті, організаторських здібностях. **К.** в державному управлінні – посадова особа державного органу або його апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих функцій. Функції, які виконують **К.** в державному управлінні, обумовлюють виділення основних їх категорій, зокрема керівників низової, середньої та вищої ланок. Категорії керівників на державній службі в Україні визначаються відповідно до Закону України "Про державну службу", шляхом класифікації посад. Основним критерієм класифікації посад державних службовців є організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади в структурі державного органу. Статус **К.** визначається сукупністю прав і обов'язків посадової особи, яка здійснює функції керівництва під час виконання нею своїх службових обов'язків. **К.** безпосередній – це такий керівник, хто очолює щось особисто, без посередництва, спрямовує процес, впливає на розвиток, стан управлінського процесу, розпоряджається, дає вказівки, настанови, які треба брати до уваги в процесі діяльності. **К.** – це особа, на яку офіційно покладені функції управління колективом і організації його діяльності. **К.** безпосередній несе юридичну відповідальність за функціонування групи підлеглих перед вищою інстанцією і має певні можливості санкціонування – покарання і заохочення підлеглих із метою впливу на їх виробничу активність. Це поняття найчастіше використовується у вітчизняній літературі. У традиційному розумінні **К.** безпосередній – це, насамперед, управлінець, основна місія якого – скеровувати, управляти. Керівництво завжди пов'язане з владою. Це феномен, похідний від офіційних формальних відносин, тому має безпосереднє відношення до державного

управління. Керівні кадри у сфері державної служби – це спеціально сформована група працівників органу державно влади, здатна до керівної діяльності й заміщення більш високих державних посад, чиї компетенції відповідають вимогам для зайняття керівної посади, має необхідні професійно-ділові, морально-етичні та особистісні якості та пройшла відбір і спеціальну управлінську підготовку. Якщо характеризувати керівний персонал як об'єкт управління, можна виділити такі його характеристики: фізіологічні (здоров'я, працездатність, витривалість, стать); психологічні (комунікабельність, таланти, захоплення, стиль мислення); соціокультурні, які, у свою чергу, поділяються на особистісні (світогляд, ініціативність, дисциплінованість, мотивація) та професійно-ділові (освіта, знання, навички, кваліфікація). Керівництво – це керівний склад органу влади, до якого входять керівник органу та його заступники. За іншим визначенням – це інструктивний документ, який містить правила виконання чогось, настанови та норми поведінки в певній сфері діяльності.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідков. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.; Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.

© *Васюк Н.О.*

КЕРІВНИЦТВО – керівний склад органу влади, до якого входять керівник органу та його заступники. За іншим визначенням – це інструктивний документ, який містить правила виконання чогось, настанови та норми поведінки в певній сфері діяльності. **К.** завжди пов'язане з владою. Це феномен, похідний від офіційних формальних відносин, тому має безпосереднє відношення до державного управління. Керівний склад органу влади, до якого входять керівник органу та його заступники – особи, на які офіційно шляхом призначення (обрання, затвердження) покладено функції керівництва державою. Наділені формально регламентованими правами і обов'язками, зокрема правом ставити юридично владні вимоги і застосовувати засоби дисциплінарного впливу до органів і осіб, як перебувають у його підпорядкуванні по службі. Представляють державу у взаємовідносинах з іншими державами.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П.

Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; 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. Том 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князєв (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін. - 2011. - 748 с.

© Савісько С.О.

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОСАД – організація робочих місць в установі (організації) у групи на основі посадових обов'язків, повноважень, відповідальності та вимог до кваліфікації.

В основі розробки системи державної служби лежить метод **К.п.** Його розвиток веде до встановлення рангової структури та компенсаційних рівнів для державної служби. Основними критеріями **К.п.** державних службовців є організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади в структурі державного органу. Управлінська система України базувалася саме на такому підході до організації управління кадрами. Система **К.п.** є важливим інструментом функціонування інституту державної служби, який надає можливості для: встановлення критеріїв для рівнів оплати праці; визначення професійних вимог, обов'язків, обсягу повноважень та відповідальності службовців; встановлення ієрархічних рівнів між різним категоріями службовців; стимулювання покращення ефективної діяльності службовців через можливість службового просування та матеріального забезпечення; упорядкування структури державної служби; створення стандартної термінології для функцій управління персоналом; захист службовців від політичних і персональних впливів при вступі на роботу, зміні політичної чи персональної кон'юнктури та визначення рівня їх матеріального забезпечення.

У новій редакції Закону України "Про державну службу" застосований новий підхід до **К.п.**, який полягає у відмові від механізму віднесення посад, не передбачених у Законі, до посад державних службовців, а також відмові від віднесення до відповідних категорій вичерпного переліку посад державної служби, як це передбачено чинним законом та відповідними актами Уряду. Натомість таке віднесення відбуватиметься щоразу під час формування штатного розпису кожного органу державної влади відповідно до встановлених у законі принципів поділу посад на групи і підгрупи.

До таких принципів належать характер та обсяг посадових обов’язків, зокрема виконання керівних функцій, та масштаб юрисдикції органу державної влади, у якому працює посадова особа (вся територія України, один або кілька районів тощо). Це дасть змогу встановити логічну і прозору систему оплати праці, виходячи з принципу однакової оплати за однакову працю та подолати

несправедливі міжпосадові, міжвідомчі та міжрегіональні розбіжності в оплаті праці державних службовців.

Літ.: Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 року № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12; Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Офіційний вісник України. – 2012. – 23 січня. – № 4. – Ст. 115; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13; Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.; Олуйко В. М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін. ; за заг. ред. В. М. Олуйка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2008. – 418 с.; Управління суспільним розвитком: Словник-довідник / За заг. ред. А.М.Михненка, В.Д.Бакуменка; Уклад.: В.Д.Бакуменко, С.О.Борисевич, О.А.Бутрін та ін. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 248 с.

© *Лазар Я.І.*

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ – здатність державного службовця за посередництвом сукупності здібності, знань, навичок та адекватної інтерпретації публічної інформації забезпечувати її поширення і позитивне сприйняття іншими комуні кантами – державними службовцями та громадянами.

К. к. д. с. є соціально обумовленою. Високий рівень **К. к. д. с.** дозволяє встановлювати психологічний контакт з іншими комунікантами, досягати розуміння в процесі спілкування, прогнозувати результати діяльності, скеровувати свою діяльність з метою забезпечення виконання посадових обов'язків.

К. к. д. с. – одна з провідних професійно сформованих якостей спеціаліста, що сприяє успішній інформаційній взаємодії і допомагає вирішенню управлінських завдань.

Літ.: Гнатюк О. Основы теории коммуникации : учебное пособие / О. Л. Гнатюк. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 256 с.; Луман Н. Власть / Н. Луман ; [Пер. с нем. А. Ю. Антоновского]. –М.: Праксис, 2001. – 256 с.; Управление персоналом: энциклопедия / Под. ред. проф. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – VI, 554 с.; Мак-Квейл Д. Теорія масової комунікації [Текст] / Деніс Мак-Квейл ; [пер. з англ. О. Возьна, Г. Сташків]. – Львів : Літопис, 2010. – 538 с.

© *Бухтатий О. В.*

КОМУНІКАТИВНА ПОТРЕБА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ – потреба державного службовця в постійному обміні публічною інформацією, апробації сприйняття цієї інформації іншими комунікантами та встановленні зворотного

зв'язку. Потреба у налагодженні ефективної комунікації – розповсюдження і отримання необхідної інформації у чітко визначених ієрархічно і формальним каналам становить основну функцію управлінця. Комунікативні потоки пов'язують державний орган в єдиний суб'єкт інформаційних відносин, допомагають вирішити функціональні та суспільні завдання.

Природа **К. п. на д. с.** криється в об'єктивній необхідності налагодження і підтримування процесу взаємодії суб'єктів сфери державного управління з метою забезпечення реалізації засад державної комунікативної політики.

Причому ступінь мотивації державного службовця визначається силою потреб, яка концентрується в *комунікативній установці* як найважливіший соціологічної домінанті комунікації. Чим більшою є потреба, тим стійкішою є комунікативна установка і тим більш послідовною її вираження у висловлюваннях і дискурсах.

Літ.: Гнатюк О. Основы теории коммуникации : учебное пособие / О. Л. Гнатюк. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 256 с.; Шарков Ф. И. Коммуникология: Энциклопедический словарь – справочник / Ф. И. Шарков. – 2-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2012. – 768 с.; Луман Н. Власть / Н. Луман ; [Пер. с нем. А. Ю. Антоновского]. –М.: Праксис, 2001. – 256 с.

© Бухтатий О. В., Гузенко Т. А.

КОМУНІКАТИВНА ХАРИЗМА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ – (*англ. Communication charisma*) позитивна характеристика державного службовця, який здатен надихати співробітників, а також громадян, з якими він комунікує, на взаємодію між собою та іншими громадянами, соціальними групами, здійснювати обмін публічною інформацією з метою задоволення інформаційних потреб.

Ніклас Луман зазначає, що комунікація підпорядкованого "Его" з владно уповноваженим "Альтер" є фундаментальною умовою влади.

Усунення комунікативних перепон на державній службі залежить від комунікативної харизми державного службовця – його здатності та спроможності поєднати стратегії міжособистісної і міжвідомчої взаємодії.

Літ.: Гнатюк О. Основы теории коммуникации : учебное пособие / О. Л. Гнатюк. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 256 с.; Луман Н. Власть / Н. Луман ; [Пер. с нем. А. Ю. Антоновского]. –М.: Праксис, 2001. – 256 с.; Мак-Квейл Д. Теорія масової комунікації [Текст] / Деніс Мак-Квейл ; [пер. з англ. О. Возьна, Г. Сташків]. – Львів : Літопис, 2010. – 538 с.; Управление персоналом: энциклопедия / Под. ред. проф. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – VI, 554 с.

© Бухтатий О. В.

КОМУНІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКА – (англ. *government relation,* від лат. *communico* – пов'язую, роблю спільним) – процес створення, передачі, отримання та використання публічної інформації, що розповсюджується між державними службовцями, державними органами або їх структурними підрозділами, громадянами. У більш вузькому тлумаченні **К. у.** – 1) взаємодія керівника з підлеглими, в процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від них, коригує їх дії, оцінює не лише їхню роботу, а й професійно значущі якості як своєї особистості, так і особистості кожного співробітника; 2) процес актуалізації суб'єктом управління своєї комунікативної компетентності з метою організації, забезпечення, здійснення ефективної та результативної комунікативної суб'єкт-об'єктної міжособистісної взаємодії.

Під час комунікації реалізовуються управлінська та інформаційна функція. У залежності від типу комунікації її диференціюють на міжвідомчу, міжособистісну, публічну та масову. **К. у.** формується на принципах інформаційної відкритості та інформаційної активності. Першочерговими завданнями GR є формування позитивного іміджу державної влади, публічне обґрунтування основних принципів та засад державної політики, формування, регулювання та контроль оптимальної політико-психологічної ситуації відповідно до посадових обов'язків.

Основна мета **К. у.** на державній службі полягає у налагодженні стійких інформаційних відносин між державними службовцями в процесі реалізації функції держави. Ефективність комунікації полягає у забезпеченні позитивного сприйняття комунікантами отриманої інформації від комунікатора та забезпечення зворотного зв'язку. Найважливіші аспекти комунікації стосуються двох питань: ступеня реакції або зворотного зв'язку, а також наскільки комунікаційний зв'язок є також соціальним зв'язком.

К. у. в системі державного управління як процес реалізовується у декілька етапів: кодування публічної інформації (редагування, візування, приведення у відповідність до регламентних вимог); передача її офіційними каналами комунікації; деформація за рахунок "шумів" комунікативних каналів; розкодування, оцінка, здійснення зворотного зв'язку.

К. у. утворює своєрідний публічно-управлінський простір, що передбачає не односторонню спрямованість сигналів ієрархічній структурі підпорядкування (горизонтальні, вертикальні), а весь діапазон комунікаційних процесів у системі суспільних відносин, включаючи зв'язки громадянами, які мають найрізноманітніший вплив на державну політику. Тому державне управління у будь-якому суспільстві неможливе без дієвих механізмів комунікації.

Літ.: Рассел А. Информационная революция: Путь к корпоративному разуму / Аллан Рассел, Глори Миллер, Джим Дэвис ; [пер. с англ. М. Суханова]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 253 с.; Управление персоналом: энциклопедия / Под. ред. проф. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – VI, 554 с.; Шарков Ф. И. Коммуникология: Энциклопедический словарь – справочник / Ф. И. Шарков. – 2-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2012. – 768 с.

© Бухтатий О. В., Пашко Л.А.

~ Л ~

ЛІДЕР УПРАВЛІННЯ - це особливий тип соціального лідера, який виокремлюється за своїми професійними і особистісними характеристиками в соціальній системі, та вміє їх використовувати в ефективному управлінні для досягнення поставлених цілей з найменшими ресурсними витратами в найкоротший термін. **Л. у.** здатен обирати оптимальні методи вирішення поставлених завдань , здійснювати ефективний контроль на всіх етапах управління за діяльністю своїх підлеглих. До професійних якостей **Л. у.** відносять: поглиблене знання основ наукового державного управління, його основних законів, принципів, вміння застосовувати їх на практиці, як в процесах підготовки і прийняття управлінських рішень, так, і в процесах організації та контролю їх виконання; різнобічні знання в області суміжних з теорією управління наук - економіки , політології , соціології , соціальної психології , психології, культурології тощо; висока загальна культура, яка є базисною у визначенні стилю поведінки людини в суспільстві і в організації, його можливостей впливу на оточуючих, об'єднання їх навколо поставлених цілей, інтегрування різних творчих потенціалів навколо однієї справи; постійне прагнення до отримання нових знань , "здатність вчитися " не тільки в професійній сфері , але й у широкій області загальнонаукових знань, які формують цілісний погляд на світ та дозволяють впроваджувати принципи системного підходу в управлінні, розробляти і реалізовувати стратегічні проекти і програми; наявність знань, щодо сучасних засобів обробки і аналізу інформації для соціального проектування, створення проектів та програм. Основні риси **Л. у.:** політична освіта (знання соціології, політології, права, економічної теорії, менеджменту, історії); політичний досвід; інноваційність (здатність продукувати нові ідеї, концепції, програми); політична поінформованість (наявність детальних знань про різні сторони життя людей, проблеми населеного пункту, регіону, країни); ораторське мистецтво (вміння донести до різних рівнів аудиторії найскладнішу інформацію, переконати

людей у правоті власних принципів); політична інтуїція (здатність відчувати історичну ситуацію, своєчасно коригувати власний курс відповідно до вимог часу, дотримання правила: не йти на компроміс раніше відповідного часу, бо можна втратити авторитет, і не йти на компроміс пізніше відповідного часу, бо можна втратити ініціативу); прогностичні навички (вміння аналізувати і передбачати події, тенденції розвитку політичних і соціальних інститутів); комунікативна майстерність (вміння спілкуватися з різними категоріями населення, добираючи такий стиль поведінки, який врахував би їх смаки, настрій, уподобання); арбітражні задатки (вміння знаходити оптимальні рішення в конфліктних ситуаціях і погоджувати різні інтереси); організаторські здібності (вміння добрати команду, визначити основні стратегічні пріоритети своєї подальшої діяльності).

Літ.: Оуэн Х. Призвание - лидер: Полное руководство по эффективному лидерству/Х. Оуэн. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.- 384 с.; Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом/ [под. ред. А.В.Батаршева, А.С.Лукьянова]. - М.:Из-во Института психотерапии, 2005. – 616 с.; *Лаутов Роуз Э. Организация и управление в государственных учреждениях/Пер. с англ. - М.,1993.; Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. - М.: ИНФРА-М, 1999.; Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління // Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія/за заг. ред. Н.Р.Нижник, Н.Т.Гончарук. – Д.: Монолит, 2009. – С. 255-271.; Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера - http://pidruchniki.ws/16120724/ menedzhment/traditsiyni_kontseptsiyi_liderstva; Дармограй О.О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорії лідерства//Економіка і держава – 2008. - №11. – С.90-93.; Колпаков В. Лидерство – фактор общественного развития. Современное понимание лидерства // Персонал. – 2005. - №9. – С.66-73.*

© *Клименко І. В.*

ЛЮДСЬКИЙ ЧИННИК є центральним в процесах управління. Серед його параметрів та проявів насамперед слід зазначити: професіоналізм, що обумовлений рівнем професійної підготовки та культури праці, постійною обізнаністю зі станом справ, великим досвідом роботи у відповідній сфері управління; патріотизм; активність; ініціативність; працьовитість; ефективність; результативність; креативність. На сьогодні професіоналізм неможливий без знання сучасних принципів управлінської діяльності, що безпосередньо пов’язані з **Л. ч.**, серед яких: стратегічне мислення; ефективне прийняття рішень; застосування методів управління якістю; ступень свободи рішення; делегування повноважень; ініціативність; вміння управління людьми; високий рівень організації роботи керівника; єдиноначальність; функціональна

дефініція. Принцип стратегічного мислення передбачає формування комплексного мислення з елементами: орієнтації на довгострокову перспективу успішної діяльності; чіткого визначення мети організації та її пріоритетів; урахування сильних і слабких сторін; планування дій з урахуванням ризику; раціонального розподілу завдань та визначення відповідальності; ефективної організації робіт та контролю; вміння визначати основні показники досягнення цілей і проводити оцінювання за ними; ставлення до персоналу як до ключового ресурсу й основної цінності організації; розуміння важливості інформаційного чинника; уваги до змінних ситуації та запровадження їх моніторингу; здатності до змін. Цей принцип є однією з основних передумов впровадження стратегічних підходів в управлінні **Л. ч.** в процесі управління, зокрема при прийнятті рішень, завжди супроводжується чинником імовірності, і відповідно чинником ризику щодо вирішення актуальних проблем для досягнення визначених цілей організації. Для прогнозування цих чинників дослідники використовують моделювання проблемної ситуації з урахуванням всіх основних її можливих параметрів та можливих впливів зазначених чинників.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 373; 676, 677; Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С. 101, 102.

© Бакуменко В.Д.

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ – врахування основних характеристик людей, що впливають на державно-управлінську діяльність. Особливістю **Л. ф. в д.-у. д.** є його поширення як на людей, що задіяні у такій діяльності у суб’єктах державного управління, зокрема на державних політиків та державних службовців, так і на людей, що задіяні в об’єктній частині системи державного управління. Серед основних із зазначених характеристик найбільшу увагу заслуговують: відповідальне ставлення до справи; професіоналізм; патріотизм; досвід реалізації засобів управлінських впливів; аналітичні здібності; ступінь розвитку інтуїції; особисті уподобання при виборі засобів досягнення результату; особисті цілі. Останні визначаються особистісною системою цінностей; матеріальним становищем; віком; оточенням, в якому людина функціонує та в якому вона виховувалася; сімейним станом; станом здоров'я. Розглядаючи державно-управлінську діяльність, слід насамперед враховувати вплив на неї

цілеспрямованої поведінки людини, в основу якої покладений прояв волі останньої і модель якої можна передати такою спрощеною схемою: уявлення про цінність → дія → цінність. Такий підхід пов'язує процеси управління з психологічною проблематикою категорії волі людини. Оскільки різні люди мають різну волю та способи її прояву, то вони відрізняються й засобами прийняття рішень. Саме тому в науці соціального й, зокрема, державного управління виокремився напрям підвищення їх ефективності за рахунок підвищення ефективності відповідних людських ресурсів. Були запропоновані методи і прийоми управління людськими відносинами, які передусім стосуються психологічних та соціологічних аспектів управління людьми та спілкування між ними. У державно-управлінській діяльності вони широко використовуються як наукою, так і практикою для вирішення проблем проф-відбору та профорієнтації.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 373; Державне управління : Курс лекцій / В. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук, О. С. Поважний. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2011. – С. 124; Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С.89, 90.

© *Бакуменко В.Д.*

~ М ~

МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ представляє собою комплекс економічних стимулів та засобів соціального і морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці або підсилюють їх. **М. м. п.** носить динамічний характер та змінний у часі та просторі; ним можна керувати з метою посилення мотивації праці чи навіть викликати до дії зовсім нові мотиви. Формування **М. м. п.** здійснюється на наступних системних принципах: прив'язка до структури та ступеню значущості цілей діяльності, спрощеність, зрозумілість та справедливість; наявність необхідних умов реалізації; можливість коригування; направленість на інноваційність; раціональність; взаємопов'язаність складових. Основні вимоги до **М. м. п.**: базування на мотиваційних факторах у відповідності до кожної категорії державних службовців; забезпечення максимального співпадання домінант економічної поведінки та розроблених установою мотивацій; органічне поєднання матеріальної і нематеріальної складової; чітка залежність винагороди від результатів діяльності; справедливість і прозорість системи

оплати праці державних службовців; заробітна плата повинна бути конкурентоздатною на ринку праці; направленість на стимулювання державного службовця на розвиток інноваційної діяльності, безперервність процесу отримання нових знань, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання; нематеріальна складова мотиваційного механізму повинна включати соціальну мотивацію. Дію **М. м. п.** можна представити ланцюгом: виникнення потреб – сприйняття і розуміння потреб – аналіз ситуації з врахуванням очікувань, стимулів – актуалізація та застосування мотивів - формування визначеної вмотивованості державного службовця, що обумовлює інтенсивність його діяльності (ступінь вмотивованості визначається актуальністю потреб, можливістю їх реалізації, емоційним супроводженням, силою мотиву). Сутність мотивації становить цілеспрямований вплив на внутрішній процес формування і дії мотивів, що ґрунтуються на психічній діяльності людини. Мотивація це цілеспрямована дія зі створення спонукальних мотивів і стимулів для забезпечення необхідної діяльності державного службовця. Мотиви класифікуються як: матеріальні (матеріальна винагорода, поліпшення життєвих умов, придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей); духовні (вияв власних можливостей та вмінь, підвищення професійної майстерності, спонукання до змістовної та відповідальної діяльності); виробничо-побутові (сприятливі режим праці і відпочинку, мікроклімат у колективі та санітарно-гігієнічні умови, доступ до відомчих закладів соціальної інфраструктури); соціальні (участь у престижній діяльності та вирішенні завдань політичного, економічного і соціального розвитку держави).

Літ.: Соболєва В.М.Мотивація трудової діяльності в умовах переходу до ринкової економіки / В. М. Соболєва. - К. : Т-во "Знання" України, 2004. - 77 с.; Салун М.М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника [Текст] : монографія / Салун М. М., Майстренко О. В. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. - 183 с.; Нижник В.М.Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств [Текст] : [монографія] / Нижник В. М., Харун О. А. - Хмельницький : ХНУ, 2011. - 210 с.; Галаз Л.В.Зміна мотиваційного механізму в умовах формування конкурентних відносин / Л. В. Галаз // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2005. - № 526. - С. 246-250.; Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : [учеб. пособ.] — М. : ИНФРА-М, 2008. — 464 с.; Ребзуєв Б. Г. Трудовая мотивация: измерение и изменение / Ребзуев Б. Г. – СПб.: АНО "ИПП", 2006. – 160 с.; Кравченко О.М. Механізм мотивації в системі державного управління/ О.М.Кравченко. - дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління, НАДУ.-2010- с.221; Щегорцова В.М. Управління персоналом публічної служби: теорія мотивації/ В.М. Щегорцова // Актуальні проблеми державного управління . - 2012. - № 2. - С. 344-349.

© Клименко І.В.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – 1) осучаснення професійно-трудових відносин і взаємовідносин у форматі "держава-роботодавець" – "громадянин-працівник" в нових ринкових умовах; 2) визначення стратегії держави щодо розширеного відтворення та раціонального використання кадрового потенціалу країни; 3) забезпечення загальнонаціонального інтересу в регулюванні кадрових процесів у суспільстві; 4) забезпечення балансу інтересів держави, суспільства, громадян; 5) нормативна регламентація усіх кадрових процесів у державі; 6) становлення соціального партнерства між державою-роботодавцем та людиною у професійно-трудовій та інтелектуальній самореалізації особистості.

М д. к. п. – процес оновлення, реформування основних завдань та напрямків державної кадрової політики, зумовлений сучасними тенденціями розвитку держави і суспільства; передбачає залучення висококваліфікованих фахівців, впровадження сучасних технологій управління персоналом, формування дієвого кадрового резерву, посилення вимог до морально-етичних і психологічних якостей персоналу, створення умов для розвитку людського потенціалу, підготовку та професійний розвиток керівних кадрів. Основні напрями **М д. к. п.**: управління персоналом і регулювання професійної діяльності; підтримка ефективності діяльності і задоволеності працею; впровадження новітніх кадрових технологій; професійний розвиток, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, дистанційне навчання, безперервне навчання співробітників; підтримка професійних знань, інтелектуальних ресурсів та обміну досвідом; розвиток організаційної культури та внутрішніх комунікацій. Основні завдання **М д. к. п.**: формування нового покоління державних службовців, що володіють сучасними методами і форматами роботи, поєднують стратегічний підхід з високим професіоналізмом; підвищення ефективності системи управління персоналом; розвиток організаційної культури, підвищення престижу роботи в органах державної влади, впровадження цінностей професіоналізму, високих етичних стандартів і норм поведінки, включаючи неприйняття корупції як явища; удосконалення системи пошуку, підбору, найму та супроводження персоналу, конкурсного відбору, формування кадрового резерву, інформаційно-технологічного забезпечення кадрової роботи, включаючи формування системи кадрових показників та професійного програмування; удосконалення системи управління професійним розвитком, підготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, створення середовища безперервного навчання; формування і розвиток віртуального освітнього середовища, призначеного для підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також самоосвіти на базі сучасних комунікаційних сервісів навчального призначення; розробка та впровадження системи вимірних кадрових показників, критеріїв, норм і стандартів оцінок, прозорих і зрозумілих систем оцінювання персоналу (з ефективності, компетентності та ін.); побудова ефективної системи мотивацій та стимулів праці, що забезпечують підвищення результативності діяльності; впровадження у практику роботи технології управління знаннями для накопичення, обміну та використання професійних знань, управління експертними та інтелектуальними ресурсами, обміну досвідом, підвищення ефективності обробки типових і нестандартних випадків.

В умовах становлення правової держави вирішення усіх кадрових питань має забезпечуватися перш за все законом, нормативно-правовими актами, правовими методами, регламентами, вимогами, обов'язковими для суб'єктів владних відносин. Саме вони створюють встановлене законом, чітко обмежене правове поле для роботи з кадрами, ставлять перепони для суб'єктивізму, диктату, свавілля тощо.

Літ.: 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, -К.:НАДУ, 2012.-72 с.; Управління персоналом: особливості застосування принципів менеджменту на державній службі / за заг. ред. Є. І. Бородіна, А. Ф. Мельника, П. І. Шевчука. – Х. : Магістр, 2004. – 124 с.; Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки.; Нижник Н. Роль кадрової політики в реалізації функцій держави // Вісн. Акад. правов. наук України. – 2002. – № 3. – С. 9–16; Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Монографія. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

© Пашко Л.А., Клименко І.В.

МОТИВАЦІЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ. Функція управління, спрямована на створення стимулів та спонук для органів державної влади та управління, а також їх працівників з метою більш ефективного та результативного вирішення проблем та поставлених цілей державного управління. Теоретичним підгрунтям **М. в д. у.** є теорії мотивації, які базуються на двох підходах. Перший пов'язують з теоріями задоволення (за іншою термінологією - змістовні теорії чи теорії потреб), оскільки він базується на способах аналізу індивідуальних потреб та їх задоволення. Серед найбільш відомих теорій задоволення можна навести ієрархію потреб А. Маслоу, теорію ЖВЗ, теорію двох чинників Ф. Герцберга, теорію трьох потреб Д. Макклелана. Другий підхід пов'язують з теоріями процесу (або процесуальними). Він

грунтується на зосередженні передусім на розумових процесах індивідів, а не на їх потребах. До найвідоміших теорій процесу належать теорія справедливості, модель Портера-Лоулера та теорія сподівання В. Врума. Теорії мотивації та їх використання в управлінні слід розглядати з урахуванням культурної специфіки різних країн. На думку Г. Райта, ключовими поняттями теорій мотивації є зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби. Застосовується така схема дій: задовольняються потреби працівників → вони докладають енергійних зусиль → в результаті забезпечується досягнення організаційних цілей. Саме задоволення потреб працівників є основною метою мотиваційних зусиль. На особливу увагу заслуговує такий різновид теорії задоволення як теорія ЖВЗ, оскільки сучасні дослідження підтверджують її справедливість. Ця теорія запропонована К.Алдером і складається з трьох рівнів потреб, кожну з яких можна задовольняти незалежно від інших, а саме: Ж - життєві потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки; В - потреби у взаєминах, що пов'язані з міжособистісними стосунками; З - потреби в підвищенні поваги і самореалізації.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 456; Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С. 90, 91; Управління суспільним розвитком : Словник-довідник / За заг. ред А. М. Михненка, В. Д. Бакуменка. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - С. 122; Методологія державного управління : Словник-довідник / Уклад. : В.Д. Бакуменко (кер. авт.. кол.), Д.О.Безносенко, С.В.Бутівщенко та ін. [ред. В.І.Луговий, В.М.Князєв]. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 196 с.; Райт Г. Державне управління / Г. Райт [Пер. з англ.]. - К.: Основи, 1994. - С. 179.

© *Бакуменко В.Д.*

~ Н ~

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Реалізація державної кадрової політики має здійснюватися за такими взаємопов’язаними напрямами: підготовка кадрового складу; підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; державне регулювання професійної діяльності працівників; забезпечення соціального захисту працівників; забезпечення зайнятості населення; модернізація та удосконалення організації кадрових служб. Відповідно до основних цілей державної кадрової політики з урахуванням **Н.р.д.к.п.** передбачається виконання першочергових завдань: прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою; формування та забезпечення виконання державного

замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку; розроблення національної системи оцінювання якості освіти; проведення оптимізації державних стандартів вищої освіти; створення сучасної методики розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти; розроблення державних стандартів з нових робітничих професій, оновлення діючих державних стандартів; підвищення престижу робітничих професій; реформування системи професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти; налагодження взаємодії держави та суб'єктів підприємницької діяльності для створення сучасної системи підготовки кваліфікованих робітників, інженерно-технічних працівників і працівників сфери обслуговування; напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного росту після здобуття післядипломної освіти; утворення та формування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, забезпечення підготовки таких громадян до роботи у пріоритетних сферах державного управління; удосконалення законодавства з метою спрощення умов та процедури ліцензування діяльності з надання освітніх послуг для забезпечення оперативного реагування навчальних закладів на потреби ринку праці; реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління; переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою; формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців; запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів; детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками, зокрема при вирішенні питань прийняття на роботу, організації та оплати праці; перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді; супроводження кар'єрного росту 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 впровадження 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; удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи; створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій; створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз; забезпечення зростання реальної заробітної плати, додержання державних гарантій оплати праці, недопущення встановлення заробітної плати працівникам нижче прожиткового мінімуму, визначеного законом; подолання негативних тенденцій щодо виникнення заборгованості із заробітної плати; реформування системи соціального страхування; розроблення заходів соціального захисту, зокрема, щодо забезпечення працевлаштування осіб передпенсійного віку; відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла; створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності; гарантування безпечних умов праці у виробничій та невиробничій сферах; забезпечення гендерної рівності; створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків; гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем; формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки; ефективне використання трудових ресурсів у регіонах; впровадження механізмів ефективного перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами; удосконалення існуючої системи державної служби зайнятості населення з урахуванням кращого світового досвіду роботи бірж праці та центрів зайнятості населення; недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон; розроблення механізмів соціальної адаптації осіб, що відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, шляхом залучення їх до суспільно корисної праці протягом місяця з дня звільнення; поширення практики проведення регіональних ярмарків вакансій; реорганізація кадрових служб у служби персоналу; покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх

кваліфікації та кар'єрного росту; розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом; запровадження технологій електронного урядування; вдосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом.

Літ.: Указ Президента України "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки" від 1 лют.2012 р. № 45/2012.

© Шульга І.Л.

~ О ~

ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ – це інституційні структури, які забезпечують здійснення менеджменту у сфері людських ресурсів на всіх ієрархічних рівнях організації та розвитку суспільства.

Реалізація ефективної кадрової політики вимагає чіткої інституційної організації діяльності **О. у. л. р.** на рівні – держави, галузь, регіон, підприємство; відповідно до сфери своїх функціональних повноважень вони поділяються на державні органи управління людськими ресурсами (центральні та місцеві органи влади та управління) та регіональні органи управління людськими ресурсами (відповідні підрозділи, які організовують роботу у певних сферах управлінської діяльності). Їх інтегрована взаємодія передбачає формування комплексної системи **О. у. л. р.** на загальнодержавному, територіальному та галузевому рівнях, яка відповідає трьом основним фазам відтворення кадрів: формування та заміна, розподіл та перерозподіл, використання; реалізується у трьох основних сфера: соціальної політики, організації праці та безпосередній роботі із кадрами.

Система **О. у. л. р.** умовно поділяється на три основних блоки: органи управління соціальним розвитком, які забезпечують ефективне функціонування соціальної сфери у формі розміщення та вдосконалення кадрового потенціалу; міністерства та відомства, які здійснюють державне управління соціальною сферою, здійснюючи управління підготовкою, працею та соціальне забезпечення працівників; органи управління державною службою, які через конкретну структуру органу державної влади чи підвідомчий підрозділ здійснюють набір, підготовку, розміщення та раціональне використання державних службовців, покликаних забезпечити ефективне функціонування двох попередніх блоків.

Літ.: Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда / А.Я. Кибанов. - М: Экзамен, 2005. – С.64 с.; иленцо Р. К. Управление человеческими ресурсами и эффективность компании. М.: 2013.С.41 с.; Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка

эффективности: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов. - Режим доступа:[http://www.smartcat.ru]; Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник / Б.Ю. Сербиновский. - М : ИТК «Дашков и Ко», 2007. – С.73.; Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебн. пособие.М.: 2012 – С. 98.

© Войтович Р.В.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Реалізація кадрової політики відбувається за основними взаємопов'язаними напрямами: визначення пріоритетів цілей кадрової політики та розробка загальних принципів; функціонування організаційно-штатної політики – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення; забезпечення інформаційної політики – створення і підтримка системи руху кадрової інформації; ефективність фінансової політики установи, підприємства, організації – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці; забезпечення умов розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації; забезпечення своєчасної, компетентної та неупередженої оцінки результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Літ.: Балабанова Л. В. Управління персоналом : Навчальний посібник для студентів навчальних закладів / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; Донец. держ. ун-т економіки і торговлі ім. М.Туган-Барановського. Каф. маркетингового менеджменту. - Донецьк, 2006. - С. 458

© Шульга І.Л.

~ П ~

ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ – сукупність єдиноспрямованих за змістом принципів і методів діяльності спеціально уповноважених органів (посадових осіб) у процесі професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, добору, підготовки та вивільнення кадрів.

Дослідження такої взаємоузгодженої системи принципів, завдань та функцій державної кадрової політики дає можливість правильно оцінити її роль у вирішенні проблем здійснення державної влади, з'ясувати її основне призначення, виявити прогалини у законодавчому регулюванні відносин у сфері державного управління, невирішені питання, недоліки та окреслити головні напрями розвитку державної служби, спрямовані на модернізацію

державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування.

Літ.: Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. — К. : НАДУ, 2011. - Т.2. – С.451-462; Державне управління: підручник у 2 т./ Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова); К.О. Ващенко (заст. голови); Ю.П.Сурмін (заст. голови) [та ін.]. — К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. – Т.1.- С.133.

© *Побережна В.А.*

ПОЛІТИЧНІ ПОСАДИ – один із трьох типів посад у сфері державного управління, що займаються політичними діячами (політиками), які забезпечують вироблення та реалізацію державної політики. Політичний характер цього виду посад визначається не лише партійністю особи, яка займає цю посаду, а й такими особливостями: особливим порядком призначення на посаду; особливим порядком звільнення з посади; особливими рисами відповідальності, яка має ознаки публічної (тобто відповідальність перед громадськістю, главою держави, парламентом) за наслідки діяльності.

В країнах парламентської демократії склад уряду формується парламентом, його організаційна структура відображає як політичні, так і адміністративні аспекти його діяльності. У такому разі уряд виступає концептуальним творцем політики, розробником цілей врядування, укладачем законодавчих актів, спрямованих на посилення своєї інституціональної спроможності. Водночас адміністративний блок відповідає за окреслення шляхів досягнення цілей державної політики, здійснює експертизу документів, їх підготовку, а також управляє ресурсами для виконання програми уряду.

Літ.: Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. – 251 с. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. — К. : НАДУ, 2011. - Т.6. – С.332.

© *Войтович Р.В.*

ПОСАДА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ – це обсяг повноважень і функцій, які встановлюють межі діяльності фахівців системи державного управління, з іншого боку – одиниця виміру відповідності встановленим нормативним вимогам кадрового потенціалу фахівців системи

державного управління, їх професійних якостей у певному органі державної влади (або поза органом) у певному часово-просторовому вимірі.

У визначення **П. в с. д. у.** закладені такі складові: чітко визначені трудові функції та соціальної ролі, а також міра потенційної довіри до державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування), міра потенційної відповідальності державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування), влади. Ці складові формально через нормативно-правові акти закріплюються за певною посадою і складають її зміст.

П. в с. д. у. вказує на частину функцій держави, делегованих тій особі (державному службовцю, посадовій особі місцевого самоврядування), яка обіймає конкретну посаду. У той же час, **П. в с. д. у.** – це юридичний опис соціального статусу особи, яка її посідає. Конкретні особи, які реалізують посадові повноваження, можуть змінюватися, а їхні ролі – ні. Кожний державний службовець (посадова особа місцевого самоврядування) має вирішувати певні завдання, виконувати покладені на нього функції. У цьому розумінні службовець завжди перебуває на конкретній посаді у структурних підрозділах та органах державної влади. **П. в с. д. у.** створюється на постійній основі, тобто для задоволення постійної потреби органу у вирішенні конкретних завдань і виконанні певних функцій.

П. в с. д. у. ґрунтується на таких підставах: а) діяльністна підстава – складає зміст основних завдань, функцій або напрямів діяльності, які передбачені певній посадовій позиції. Це найбільш складна конструйована основа, оскільки об’єднує відносно типові та відносно самостійні завдання, які потрібно виконувати в загальній ієрархії. Складність конструювання полягає в тому, що за своїм обсягом воно повинно відповідати можливостями людини. Ігнорування цієї вимоги призводить до того, що один фахівець «перевантажений», інший – «недовантажений»; б) правова підстава – сукупність повноважень та відповідальності, які передбачені посадою. Ця підстава створює правове поле, нормативне середовище, яке потрібне для виконання тих чи інших завдань і функцій, що складають зміст діяльнісної підстави. Таким чином, у цій підставі акумулюються владні можливості посади. Від того, наскільки вони будуть розподілені за посадовою структурою, можна скласти судження про рівень децентралізації та централізації організації, ступінь довіри та відповідальності персоналу, можливості проявити його творчість та самостійність тощо; в) інформаційно-комунікативна підстава – розкриває посаду в системі інформаційних та комунікативних зв’язків, які існують як в організації, так і за її межами. Ця підстава дає змогу виявити багатогранність інформаційних потоків та їх важливість, а також формальних

відносин, офіційно закріплених за конкретною посадою; г) матеріальна підстава характеризує увесь спектр матеріальних витрат, пов'язаних із посадою. Ця підстава включає грошові виплати, соціальні пільги та гарантії, пенсійне та медичне забезпечення, затрати на облаштування робочого місця та забезпечення діяльності на конкретній посаді (використання службового транспорту, службове житло тощо). Визначення матеріальної підстави дає змогу зробити розрахунки витрат на утримання державних службовців, планувати бюджет державної служби, проводити аналіз фінансових та матеріальних ресурсів.

Основними складовими **П. в с. д. у.** є: виконання посади, управління персоналом, кадрові технології (відбір, проходження кар'єри, навчання, підвищення кваліфікації, оцінка, мотивація, адаптація), посадова особа (професіоналізм, професійна культура, етика, правовий статус).

Літ.: Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с. ; Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади : монографія / О. І. Пархоменко-Куцевіл. – К. : ФАДА ЛТД, 2010. – 296 с. ; Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая 131политика : проблемы развития 131теории и практики / А. И. Турчинов. – М. : Изд-во «Флинта», 1998. – 271 с.

© *Пархоменко-Куцевіл О.І.*

ПОСАДА УПРАВЛІНСЬКА – первинний структурний елемент в органах управління, визначений встановленими завданнями, обов'язками, правами і відповідальністю. Найменування посад є основою для розробки схем посадових окладів, штатних розкладів, посадових інструкцій і інших організаційно-регламентуючих документів.

П. у. залежить від об'єкта управління, спеціалістів, характеру функцій або сфери діяльності, від видів робіт.

На державні службі **П. у.** характеризується не тільки особливим порядком вступу на неї, але й, насамперед, особливим порядком її реалізації. Тобто мова йде про те, що стосовно державних службовців використовуються два поняття "заміщення посади" і "виконання посади". Особливість державної служби соціального публічно-правового інституту безперечно відобразилася на правовому статусі державної **П. у.**. як категорії, яка є похідною щодо державної служби. Термін "заміщення державної служби", який використовується у чинному законодавстві про державну службу та більшості наукових праць, як уявляється, передбачає фактичне (можливо номінальне) зайняття певної **П. у.** в державному органі. Термін "заміщення посади" передбачає зайняття посади, тобто особа вступає на державну службу шляхом проходження встановленої

процедури, займає вакантну державну посаду і виконує свої повноваження. Якщо ж виходити з положення, що кожна державна “посада має своє призначення, зміст, форму, повноваження та інші елементи, які обумовлюють її значення для державного органу, держави і суспільства” , то варто говорити саме про те, що їх необхідно реалізовувати, забезпечувати, тобто мова йде не про номінальне заміщення посади, щоб вона була вакантною, а про “виконання державної **П. у.**”, тобто про виконання призначення цієї **П. у.**, виконання повноважень, які закріплені за цією посадою.

Літ: Швець С. Компетентність управлінського персоналу: формування, розвиток та ефективність використання / І. Швець, С. Позднякова // Україна: аспекти праці : Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2011. - № 1. ; Бойченко Е. Науково-методичне забезпечення діагностики відтворення трудових ресурсів на фазі їх формування (на прикладі Донецької області) / Е. Бойченко //Україна: аспекти праці : науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2013. - № 6. – С. 19–26 ; Дашко І.М. Комплексна оцінка ефективної мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовими потенціалом підприємств харчової промисловості / І. М. Дашко // Формування ринкових відносин в Україні : Науковий економічний журнал. – 2013. – № 7/8. – С. 160-164.

© Гунченко К.М.

ПОСАДОВІ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ – особи, яка працюють в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо виконання організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету. Правовий статус **П. о. м. с.**: визначається Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів» та іншими законами України. **П. о. м. с.**: діють лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України, та керуються у своїй діяльності Конституцією і законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, актами органів місцевого самоврядування.

В органах місцевого самоврядування є три види посад і, відповідно, посадових осіб. Це виборні посади, на які особи обираються територіальною громадою; виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою; посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради.

Серед основних обов’язків **П. о. м. с.**: забезпечення відповідно до їх повноважень ефективної діяльності органів місцевого самоврядування;

додержання прав та свобод людини і громадянина; постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації; сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативність і творчість у роботі; шанобливе ставлення до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування, турбота про високий рівень культури, спілкування і поведінки, авторитет органів та посадових осіб місцевого самоврядування; недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави.

Літ: Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року // Відомості Верховної Ради України від 17.08.2001. - № 33. – Ст. 175.

© *Козюра І.В.*

ПРОГРАМИ КАДРОВОГО РОЗВИТКУ. Визначають, які кадри необхідні для виконання суспільних завдань, передбачають заходи для їхньої підготовки, правильному розподілу й використанню в кожному конкретному випадку. Такі програми включають: аналіз стану кадрового забезпечення, наявність кадрів, їхнього розподілу по вузлових та галузевих ділянках державної, господарської й соціально-культурної роботи; визначення стратегічних напрямків подальшої роботи по підготовці й безперервному формуванню фахівців; їх потреби відповідно до необхідного рівня знань, умінь і навичок, здібностей і ділових якостей; організацію багаторівневої професійної підготовки з урахуванням конкретних завдань розвитку суспільства, рішення проблем найбільш доцільного використання випускників навчальних закладів; удосконалення заходів щодо подальшого підвищення кваліфікації кадрів, плануванню й ефективній реалізації ділової кар'єри, постійному професійно-кваліфікаційному росту; вивчення діючого складу кадрів управлінців, формування резерву, оцінці, атестацію фахівців, удосконалювання механізму підбору й розміщення кадрів. **П. к. р.** можуть стати ефективним засобом організації планомірної кадрової роботи тільки у випадку постійного їх удосконалювання й коректування відповідно до вимог політичного, економічного й культурного життя суспільства. Визначаючи місце кадрів у системі державного управління необхідно враховувати, що кадрова політика, вся робота з персоналом управлінців проводяться й організуються державою; кадрова політика й кадрова робота є загальнодержавним завданням. При цьому в теорії й практиці державного управління важливим є системний й комплексний підхід до роботи з кадрами, про взаємозалежні й скоординовані заходи різних соціальних структур.

Літ.: Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений – МАУП, 2004. – С. 58-59; 2. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія / А П. Рачинський. – К. НАДУ, 2009. – С. 28 - 29.

© Стадник М.М, Сатов О.Я.

ПРОГРАМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – процес підготовки та розробки програм для організації вирішення різних завдань, шляхів досягнення мети кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов зовнішньої ситуації та її можливих змін.

Цей етап передбачає організацію системи процедур та заходів по досягненню цілей, відповідних кадрових технологій, що закріплені в документах та спеціальних формах. **П. к. п.** включає: а) постановку завдання та її аналіз (розробка принципової можливості розв'язання визначеної проблеми); б) відпрацювання алгоритму та складання плану, написання програми з визначенням детальної послідовності дій для досягнення поставленої мети; в) пошук та усунення допущених при складанні програми помилок. Під час розробки етапів обов'язково враховують як сучасний стан, так і можливі зміни.

Деякі завдання в **П. к. п.** можуть бути вирішені за допомогою лінійного програмування – математичного методу, який використовується для пошуку оптимального значення цільової функції при наявності обмежень, заданих лінійними функціями. Це широко поширена сукупність засобів оптимізації використання обмежених ресурсів, яка без зусиль дозволить оптимізувати значення розроблених програм у досягненні мети, полегшивши тим самим прийняття рішень у кадровій роботі.

У процесі формування кадрової політики **П. к. п.** відноситься до етапів по проектуванню кадрової політики. Тому головною метою організації, зацікавленої в ефективній, логічній та усвідомленій кадровій політиці, має бути програмування кадрового забезпечення. Істотний параметр, який впливає на розробку таких програм, – уявлення про прийнятні інструменти та способи впливу, їх узгодження з цінностями організації. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У даному випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх співробітників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної етики з елементами органічної організаційної культури, заснованої на "сімейних" цінностях, при наборі персоналу використання строгих психологічних тестів є недоцільним.

Літ. : Управление персоналом: Учебник для вузов / [Е.Л. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.] ; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни для студентів вищих навчальних закладів / О.В. Михайловська. - К. : Вид-во Кондор, 2008. –552 с. Дж. Блэк. Экономика. Толковый словарь / [Общая редакция д.э.н. Осадчая И.М.]. – М. : "ИНФРА-М", Изд-во "Весь Мир", 2000. - 840 с. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / [В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, Н. О. Рєзанова] ; під ред. В.Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.

© *Титовський І. І.*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ – різновид управлінської діяльності, яка забезпечує ефективне функціонування усієї системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування шляхом широкого залучення різних зацікавлених сторін до розробки та реалізації державної політики. Демократичні перетворення в передових країнах світу стали поштовхом до зміни управлінської парадигми, внаслідок чого усе більшого поширення набуває підхід до управлінських проблем з позицій «врядування» не як government – урядового управління, а як «governance» – публічного (суспільного) управління, в якому задіяні усі зацікавлені сторони: уряд, бізнес, громадянське суспільство. **П. у.** передбачає вихід управлінської діяльності за межі уряду, «роздержавлення» управлінських функцій, передачу значної їх частини від уряду до інших суспільних суб'єктів для забезпечення цілісності, суверенітету, безпеки, упорядкованості у розвитку суспільства і спрямування на досягнення стратегічних цілей. **П. у.** розуміється не як управлінська діяльність жорсткої ієрархічної (вертикальної) системи контролю згори вниз, а як процес, спрямований на горизонтальну, мережеву взаємодію, завдяки якій відбувається практичний, організаційно-регулюючий вплив різних суспільних суб'єктів на досягнення певних бажаних, важливих для суспільства цілей.

Літ.: Дем'янчук О. *Державна політика і державне управління: політологічні аспекти : монографія. – К. : Факт, 2008; Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні / І. Б. Коліушко ; відп. 135н.135. В. Б. Авер'янов. – К. : Факт, 2002;* Основи *демократії : підруч. Для студ. Вищ. Навч. закл. /за заг. 135н.135. А. Колодій. – 3-є вид., оновл. І доп. – Львів : Астролябія, 2009; Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та 135н..] : - К. : НАДУ, 2011 – Том 8: Публічне врядування / наук.ред.колегія: В. С. Загорський (голова), С.О. Телешун (співголова) [та 135н..] : – Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 712 с.*

© *Крушельницька Т.П.*

~ Р ~

РЕІНЖИНІРИНГ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ – архітектурна побудова, створення державних установ (закладів, організацій) на основах інженерної науки шляхом проектування й управління державними процесами.

Основними функціями **Р. а. п.** є наступні: раціоналізація управлінських процесів; орієнтованість на надання адміністративних послуг населенню, що в свою чергу, забезпечує якісне надання цих послуг; підвищення ролі рішень та ініціативи кожного працівника; зниження кількості осіб, які займаються контролем виконання рішень; забезпечення прискореного впровадження інноваційних управлінських технологій.

Метою **Р. а. п.** є не перебудова структур органів державної влади, а забезпечення підвищення ефективності роботи цих органів влади, істотне поліпшення показників діяльності.

Базовими принципами **Р. а. п.** є: по-перше, оптимізація – кілька процесів (функцій) поєднуються в одну; по-друге, самостійність – виконавці самостійно в межах своїх процесуальних функцій приймають рішення; по-третє, відповідальність, збільшення відповідальності осіб, які приймають рішення; по-четверте, контроль – зменшення контролю за поточними процесами, збільшення контролю за результатом.

Літ.: Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія / О.В. Виноградова. – Донецьк, 2005. – 195 с. ; Дворник М.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління туристичним підприємством в умовах кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prom/2011_2/Dvornik.pdf ; Можливі принципи й орієнтовані правила проведення адміністративного реінжинірингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.if.ua/book/44/3048.html

© *Пархоменко-Куцевіл О.І.*

РЕСУРСИ КАДРОВІ – сукупність можливостей (компетентностей) персоналу для реалізації цілей дільності організації у фактичні, вимірювані результати. **К.р.** – це професійний та кваліфікаційний склад персоналу, який є необхідним для досягнення ефективного результату діяльності шляхом взаємодії а процесах праці (служби) з іншими видами ресурсів. **К.р.** має кількісні та якісні характеристики відповідно до вимог Національної рамки кваліфікацій, Кодекса законів про працю та(або) спеціальних нормативно-правових актів (наприклад, закон України «Про державну службу») В рамках концепції «управління кадровими ресурсами» персонал «зрівнюється в правах» з основним капіталом, і витрати на нього розглядаються як довготермінові

інвестиції. Вважається, що **К.р.** має «національний відтінок». В США підхід прагматичний: людину розглядають як ресурс, до якого потрібно бережливо ставитись і вкладення в нього повинні окупатись. В Японії людина не тільки ресурс, але й самостійна цінність: тут значно вища роль корпоративної культури і організаційних цінностей. Провідні компанії світу вважають основним способом конкурентної боротьби – розвиток і ефективне використання кадрового ресурсу і наголошують, що XXI століття буде розвиватись на основі інтелекту персоналу.

Літ.: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. Т. 6. : Державна служба / наук. –ред. Колегія С. М. Серьогін (співголова) та ін. – 2011. – С. 190.

© Білинська М. Н., Іманбердієв Д. Ч.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ – це багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем.

Р. п. – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. **Р. п.** забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Р. п. можна розглядати як цілеспрямований і систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

Потреба в **Р. п.** визначається через порівняння знань і вмінь працівників з майбутніми завданнями і вимогами. При цьому необхідно враховувати інтереси і побажання працівника, а також його потенціал. Працівники заінтересовані в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях виробничого зростання (планування кар'єри): підвищення особистої мобільності на ринку робочої сили; отримання шансів для самореалізації на робочому місці.

Успішний **Р. п.** обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінкою працівників.

Знання є основою розвитку здібностей персоналу, сприяє формуванню особистого потенціалу. Можливості виражають умови використання отриманих знань, визначають їх корисність, реалізацію. **Р. п.** пов'язаний насамперед з приведенням у відповідність знань працівників та їхніх можливостей. Виходячи зі своїх можливостей і на основі своєї діяльності співробітники набувають необхідного досвіду. Поведінка персоналу все більшу роль відіграє за групового управління, солідарного стилю лідерства. **Р. п.** неможливо забезпечити тільки на основі підвищення знань і можливостей. Необхідно враховувати особливості поведінки, взаємовідносин, міжособистісних і неформальних комунікацій.

Робота з **Р. п.** розпочинається із складання моделі компетенцій для всіх категорій співробітників компанії та оцінки рівня розвитку ключових компетенцій кожного з працівників. Це допомагає оптимізувати затрати з розвитку персоналу і досягти найвищих результатів.

Р. п. *включає в себе такий комплекс заходів:* професійне навчання; перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів; ротацію кадрів; делегування повноважень; планування кар'єри персоналу в організації.

Навчання персоналу – сукупність дій, що розробляються в межах єдиної концепції навчання організації й орієнтованих на систематичне навчання персоналу. При цьому такі дії справляють позитивний вплив на зміну рівня кваліфікації і продуктивності працівників усіх ієрархічних рівнів, задовольняючи при цьому індивідуальну потребу в навчанні і потребу організації в підготовлених співробітниках. *Професійний розвиток* являє собою процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад, вирішення нових завдань.

Цілі **Р. п.***:* підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення особистих завдань і завдань у галузі функціонування та розвитку організації; підвищення ефективності праці; зниження плинності кадрів; підготовка необхідних керівних кадрів; виховання молодих здібних співробітників; досягнення більшої незалежності ринку праці; адаптація до нових технологій; зростання соціальних якостей співробітників та їхньої задоволеності результатами своєї праці.

Міри щодо **Р. п.***:* збереження працездатності; адаптація персоналу до умов, що постійно змінюються; підготовка співробітників до виконання більш складних завдань; організація психологічної допомоги співробітникам, які працюють в умовах підвищених ризиків.

Основні принципи **Р. п.***:* цілісність системи розвитку, наступність різних видів і форм розвитку персоналу; випереджальний характер навчання і розвитку на основі прогнозу науково-технічного розвитку й умов розвитку організації; гнучкість різних форм розвитку, можливість їх використання на окремих етапах розвитку; професійне та соціальне стимулювання розвитку людських ресурсів; побудова системи **Р. п.** з урахуванням конкретних можливостей організації, соціально-економічних умов його функціонування.

Чинники, що впливають на потребу розвитку персоналу в сучасних умовах: серйозна конкуренція на різних ринках в умовах глобалізації економіки; бурхливий розвиток нових інформаційних технологій; системне, комплексне вирішення питань управління людськими ресурсами та всіх стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності організації; потреба розроблення стратегії та організаційної культури організації; участь усіх лінійних керівників у реалізації єдиної кадрової політики та вирішення стратегічних завдань організації; наявність широкої спеціалізованої мережі консультаційних фірм за різними напрямками розвитку людських ресурсів.

Переваги, які отримує організація в результаті навчання й **Р. п.** : підвищення результативності бізнесу в цілому; підвищення ефективності співробітників організації; вихід взаємодії між співробітниками на вищий рівень; поліпшення системи мотивації компанії; розвиток здібностей персоналу задовольняти поточні і майбутні потреби організації; збільшення лояльності персоналу до компанії.

Літ.:1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.; 2. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник./ Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.; 3. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М.І. Мурашко. - 3-тє вид., випр. і доп. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. - 435 с.; 4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник.- К, 2003. – 212 с.;5. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 304 с.;6. Управление персоналом : учебник / общ. ред. А. И. Турчинов. – М. : Изд-во "РАГС", 2002. – 488 с.; 7. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 2000. – 296 с.; 8. Управління персоналом (Кадровий менеджмент) / І.Б. Чудаєва, В.Д. Миленький, В.П. Погребняк, В.М. Шарапов. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – 119 с.; 9. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.

© О.І. Пархоменко-Куцевіл, І.П.Лопушинський, І.М.Попова

РОЛЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ є вирішальною як при підготовці, так і при остаточному прийнятті управлінських рішень. За допомогою останніх керівник реалізує у системі управління низку специфічних функцій, зокрема, спрямовуючу (визначає цілі та завдання), забезпечувальну (визначає механізми реалізації цілей та завдань), координуючу (координує досягнення цілей та виконання завдань) та стимулюючу (створює умови для ефективної праці персоналу). Тому значна увага дослідників зосереджена саме на проблемі керівництва (лідерства, проводу). В дослідженні цієї проблеми були застосовані різні підходи: з позицій особистих якостей, поведінський та ситуаційний.

Сучасне ставлення до згаданої проблеми таке: необхідно вибирати різні стилі керівництва залежно від конкретної ситуації. Це висуває досить жорсткі вимоги до керівників, їх особистісних якостей, знань, досвіду, інтуїції та здорового глузду. Важливу роль у сприйнятті рішень підлеглими та їх реалізації відіграє авторитет керівника. Основним критерієм оцінки авторитету є сприйняття чи неприйняття підлеглими наказів, доручень, вказівок, що їм адресовані. А для цього останні мають відповідати цілям організації, бути зрозумілими, здійсненними та в цілому відповідати особистим інтересам підлеглих. Об’єктивно для кожного працівника існує так звана "зона індиферентності", тобто межі, в яких накази, доручення та вказівки приймаються до безумовного виконання, тобто спрацьовує авторитет керівника, причому цьому сприяє й загальне ставлення колективу до керівника (колективна думка).

Роль і відповідальність керівника організації, як правило, тим більші, чим вище рівень управління, до якого вона належить. На рівні державного управління важливість **Р. к. в у**., стилю його керівництва набуває за можливими наслідками особливого значення. Г. Атаманчук вказує на відмінності останнього від стилів роботи керівників в інших сферах суспільної діяльності, які полягають у тому, що посадові особи спираються на державно-владні повноваження; їх активність досить чітко нормативно та процедурно регламентована; ця активність спрямована на формування та реалізацію державно-управлінських впливів.

Г. Чейзом запропоновані риси і навички хорошого державного керівника, а саме: навички ведення переговорів і вміння переконувати; завоювання і збереження довіри громадськості, зокрема через використання засобів масової інформації; швидке засвоєння нових знань та прийняття рішень, оскільки час перебування на посаді може бути коротким; стійкі навички в управлінні персоналом, що забезпечує підвищення продуктивності і якості праці підлеглих; прагнення та готовність до такої роботи. Щоб керувати, необхідно

не тільки добре знати, а й застосовувати на практиці принципи управління людьми.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 569; Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С. 91, 92.

© Бакуменко В.Д.

~ С ~

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ – 1) скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників в організаційних утвореннях ієрархічного типу; 2) комплексна система соціальних технологій діяльності, яка сприяє найефективнішому використанню працівників для досягнення виробничих, особистих цілей та максимально високих результатів в конкретних умовах професійної діяльності; 3) всеохоплююча система управління як реально використовуваними, так і ще не задіяними людськими ресурсами на рівні організації, регіону, держави з метою досягнення поставлених цілей; 4) складна цілісна система, що складається із взаємопов'язаних та взаємодіючих підсистем: формування, використання та розвитку людських ресурсів організації.

Головна мета **С.У.Л.Р.** – раціональне формування, використання, розвиток трудового і творчого потенціалу для досягнення організаційних соціально-економічних цілей та задоволення особистих потреб працівників.

Принципи формування **С.У.Л.Р.**: комплексність, науковість, прогресивність, перспективність, інтеграція цілей та завдань, адаптивність, саморозвиток, цілісність, відповідність, ефективність.

С.У.Л.Р. орієнтована на розвиток людських ресурсів, формування довготривалого зв'язку співробітників з роботодавцем та здійснення активної соціальної політики.

Літ.: Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – 2-е изд. / И.К.Макарова. – М.: Изд-во "Дело" АНХ, 2008. – С. 36, 55-56; Управление человеческими ресурсами: учебник / под ред. И.А.Максимцева. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – С. 520.

© Пашко Л.А.

СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ – професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Характерні ознаки **С. в о. м. с.:** професійна діяльність, тобто виконується безперервно як основний вид на підставі спеціальних знань та навичок особами, які мають відповідну освіту та професійну підготовку; діяльність з виконання повноважень органів місцевого самоврядування, тобто діяльність, підпорядкована територіальній громаді; організується на постійній основі, що забезпечує її професіоналізм та стабільність.

Державна політика щодо **С. в о. м. с.**здійснюється за такими напрямами: законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності; захист прав місцевого самоврядування; організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування; правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування; методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування.

Консультативне та методичне забезпечення **С. в о. м. с.**здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби з урахуванням вимог законодавства про місцеве самоврядування в Україні.

Літ.: Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року // Відомості Верховної Ради України від 17.08.2001. - № 33. – Ст. 175; Шумляєва І.Д. Служба в органах місцевого самоврядування // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – К., 2011. – С. 415-417.

© Козюра І.В.

СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ – ціннісно-поведінкова система, яка формується під впливом об’єктивних (ідеологічні настанови, ціннісні орієнтації, специфіка завдань, поставлених перед організацією, установою, підприємством, комунікативні засоби) та суб’єктивних чинників управління (особистісні якості управлінського персоналу); типова для керівника система способів і прийомів впливу на підлеглих, які використовуються ним у практичній управлінській діяльності. Обумовлюється специфікою організації, параметрів ситуації взаємодії керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, його особистими якостями та міжособистісних відносин в колективі. У літературі використовуються такі поняття як «стиль керівництва» і «стиль управління»,

між якими ставлять знак рівняння, крім того є таке поняття як «стиль керівника». Виділяються три **С. у.** (керівництва): а) *авторитарний* (директивний, диктаторський) – зосередження всієї влади і відповідальності в руках керівника (лідера), особисте встановлення цілей і вибір засобів їх досягнення, одноосібне прийняття всіх рішень, придушення ініціативи, творчості підлеглих, жорсткі методи дотримання формальної твердої дисципліни, основним методом стимулювання виступає покарання, побудова руху комунікаційних потоків переважно зверху і т.п. В деяких умовах, зокрема в критичних ситуаціях, авторитарний стиль управління має певні переваги, так як забезпечує відповідні результати роботи. Однак, він гальмує новаторство, призводить до помилкових рішень, застою в роботі, пасивності працівників, неможливості їх творчої самореалізації, що в загальному результаті створює несприятливий психологічний клімат в колективі; б) *демократичний* (колегіальний) – колегіальність в управлінні з утриманням ключових позицій у керівника (лідера), увага до працівника як особистості, опора на кваліфікованих працівників, стимулювання ініціативи, здійснення комунікацій у двох напрямах і т.п.; цей стиль визначається як найефективніший; в) *ліберальний* (пасивний, поблажливий, нейтральний) – зняття керівником (лідером) з себе усякої відповідальності і віддача ініціативи в руки підлеглих, рішення приймаються спонтанно і не контролюється їх виконання, робота пущена на «самоплив», побудова комунікації в основному по горизонталі і т.п. Відповідно психологічний клімат у колективі несприятливий для досягнення високих результатів у роботі. Жоден із **С. у.** не може бути оптимальним сам по собі, незмінно статичним, «даним раз і на завжди». У науковій літературі висловлюється думка, що оптимальним може бути стиль, який є динамічним, здатним до змін в умовах зміни ситуації і об'єктів управління.

Стиль державного управління – це система соціально ефективних і здатних до постійного розвитку способів, засобів, форм і методів діяльності персоналу і в цілому органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Літ.: Сурмін Ю. П. Словник системного аналізу в державному управлінні / Сурмін Ю. П., Штика Л. Г., Бакуменко В. Д., Гогіна Л. М. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 148 с. (С. 75 – 76.); Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : Юріком Інтер, 2008. – 1040 с. (С. 874). Анисимов В. М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Анисимов В. М., Дудников С. В., Ковалевский В. Ф., Охотский Е. В., Панин И. Г. / Под общ. ред. В. М. Анисимова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – VIII, 328 с. (С. 262.); Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. / О. Б. Моргулець – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

© Гогіна Л.М.

СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ – джерело керуючого впливу; особа, група осіб, спеціально створена установа, організація, орган або система органів, які впливають на об'єкт з метою забезпечення його функціонування і руху до заданої мети. У керуючому впливі **С. у.** на об'єкт закладено сутність управлінської діяльності, смисл і зміст взаємодії її компонентів. Внаслідок впливу **С. у.** об'єкт певною мірою змінюється, набуває нових якостей та організаційних особливостей. Головною визначальною ознакою змін є те, що вони відповідають потребам **С. у.** до змін в об'єкті, які відповідають цілям, завданням та уявленням про те, якмає бути організований і як повинен функціонувати об'єкт. Тому керуючий вплив виступає як цілеспрямований та організуючий фактор. Такий вплив містить комплекс керуючих команд, які виробляються, формуються і видаються **С. у.** Об'єкт ці команди сприймає, аналізує і реалізує на практиці. Таким чином, керуючий вплив забезпечує підпорядкування та підвладність об'єкта **С. у.** У соціальній сфері взаємодія суб'єктів і об'єктів управління відображає все розмаїття соціальних відносин суспільства. В юридичній літературі під **С. у.** розуміють носія прав і обов'язків у тій чи іншій сфері правовідносин, здатного своїми діями реалізовувати надані права і виконувати покладені на нього обов'язки. Це означає, що **С. у.** повинен мати комплекс передумов, які б дозволяли надати йому певні суб'єктивні права і обов'язки.

Літ.: Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління : навч. посіб / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній. – К. : Міленіум, 2003; 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. Том 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князєв (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін. - 2011. - 748 с.

© *Савісько С.О.*

~ У ~

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – це процес зміни, під яким розуміють покращення процесів формування та реалізації концептуальних засад державної кадрової політики. Удосконалення – це реалізація нововведення, тобто певне поліпшення, яке є оригінальним і корисним, але не настільки, щоб викликати наслідки стратегічного характеру.

У.к.п. – система нормативно-правових актів, організаційних заходів що сукупно забезпечують підготовку, перепідготовку кадрів відповідно до суспільних потреб на основі впровадження неперервної системи навчання. Удосконалення кадрової політики – один із найважливіших напрямків

державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах, що полягає в стратегічній діяльності з цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку і використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади. Метою вдосконалення кадрової політики є створення умов для формування професійного корпусу публічної служби, спроможного на високому фаховому рівні вирішувати завдання, що стоять перед публічною адміністрацією на сучасному етапі розвитку держави. Реалізація основних напрямків Стратегії державної кадрової політики забезпечує виконання таких ключових завдань: стратегічне спрямування підготовки персоналу відповідно до суспільних потреб; удосконалення роботи підрозділів з управління персоналом державних органів, підприємств, установ і організацій; удосконалення нормативно-правової бази управління людськими ресурсами в усіх сферах суспільного життя; застосування результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики. Удосконалення кадрової політики повинно забезпечити органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні підприємства та інші установи й організації високопрофесійними, законослухняними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, здатними брати на себе відповідальність, демонструвати ефективний менеджмент, і успішно вирішувати назрілі загальнодержавні і регіональні проблеми.

Нововведення пов'язане з новим застосуванням, використанням нової концепції або ідеї. Визнання її корисності кінцевим споживачем викликає зміну соціально-економічного середовища. Користь, корисна функція – це відмінність нововведення від відкриття і винаходу. Відкриття і винахід не мають соціальної або економічної цінності, якщо вони не стають основою нововведення на ринку.

Кадрова політика є однією з галузей загальної політики, що забезпечує реалізацію ролі держави, її вплив на розвиток суспільства шляхом керівництва і управління ним на основі формування кадрового забезпечення державних органів та організацій. Кадрова політика у сфері державного управління (де її суб’єктом виступає держава) 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.

Спроби формування ефективної кадрової політики здійснювалися протягом усього періоду незалежності України, однак вони поки не дали

бажаного результату. Однією з останніх спроб став Указ президента від 01.02.2012 №45/2012 «Про Стратегію державної кадрової політики України на 2012-2020 роки», який вважається програмним документом країни. Реалізація основних напрямів Стратегії державної кадрової політики визначені розв'язанням низки ключових питань, а саме: стратегічне спрямування підготовки персоналу відповідно до суспільних потреб; удосконалення роботи підрозділів з управління персоналом державних органів, підприємств, установ і організацій; удосконалення нормативно-правової бази управління людськими ресурсами в усіх сферах суспільного життя; застосування результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики.

Літ.: Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні: Навч. посібник / За заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. Н.Р.Нижник. - К.: Ін-Юре. 1999. - 244с.; Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / Захарова І.В. - Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля № 16 (205) 2013. – с.116 - 120.; Лазор О.Я. Інституційний механізм реалізації кадрової політики в органах державної влади в Україні / О.Я. Лазор, О.Я. Моздір [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-1/doc/5/01.pdf; Новий курс: реформи в Україні. 2010-2015. Національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. - К. : НВЦ НБУВ, 2010. - 232 с.; Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / Олуйко В. М. - Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. - 326 с.; Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=564-2010-%EF.; Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 №45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012;

© О.І. Пархоменко-Куцевіл, Л.П. Оленковська

УПРАВЛІННЯ – діяння, яке призводить до змін стану якогось об'єкта; вплив на об'єкт, систему, процес тощо з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший відповідно до встановленої мети. В **У.** виокремлюються об'єкт **У.** (підсистема, що керується) і суб'єкт **У.** (підсистема управління), які в сукупності складають систему **У.** Об'єкт **У.** сприймає діяння (суспільна праця та виробництво; технічні засоби: машини, агрегати, споруди; тварини і рослини; поведінка окремих людей та груп). Суб'єкт **У.** реалізує управлінські діяння на підставі прийняття управлінських рішень (органи влади та управління різного рівня, окремі посадові особи, колективні органи прийняття рішень). В **У.** виокремлюються **У.** соціальними системами, **У.**

технічними системами, **У.** біологічними системами. Цілі **У.** обумовлені законами, відповідно до яких функціонують об'єкти **У.** Процес **У.** характеризується здійсненням управлінської діяльності. Форми управлінської діяльності – це зовнішні, постійно й типізовано зафіксовані вияви практичної активності державних органів з формування і реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їх власної життєдіяльності.

Літ. : Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; 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. Том 1: Теорія державного Управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князєв (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін. - 2011. - 748 с.

© *Савісько С.О.*

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ − це здійснення систематичного та спеціально організованого керуючого впливу на процес цілеспрямованої стратегічної діяльності держави, пов'язаної з плануванням та прогнозуванням професійного розвитку, формуванням та раціональним використанням кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності.

У. д. к. п. має стратегічну спрямованість та здійснюється на центральному, регіональному, місцевому (муніципальному) рівнях.

У. д. к. п. через загальні функції (планування, організацію, мотивацію та контроль) має сприяти розв'язанню внутрішніх суперечностей під час досягнення оптимального використання трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із урахуванням 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.

Ефективне **У. д. к. п.** сприяє успішному здійсненню відомчої, галузевої, регіональної кадрової політики, кадрової політики конкретних організацій (установ, підприємств, фірм).

Літ.: 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. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.

© *Ковальська Н.М.*

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ – 1) скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників в організаційних утвореннях ієрархічного типу; 2) комплексна соціальна технологія діяльності, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення виробничих, особистих цілей та максимально високих результатів в конкретних умовах; 3) складна форма взаємодії між керівником (адміністрацією) та підлеглим йому (їй) персоналом; 4) управління керівником групою та персоналом всієї організації; 5) ефективне збереження та відтворення, цілеспрямоване формування і раціональне використання професійно підготовленого персоналу; 6) цілеспрямована підготовка до праці (загальна та професійна освіта), ефективне формування професійної кар'єри (планування, вибір професії та конкретного робочого місця), стійка та безпечна реалізація професійної кар'єри (професіональна, трудова та соціальна адаптація, міграція, рекреація, соціально-безпечний вихід із сфери праці). **У.л.р.** *в найбільш широкому значенні* – діяльність, спрямована на: мобілізацію (залучення, рекрутинг, набір тощо); мотивацію; професіонально-професійний розвиток співробітників, який дозволяє їм удосконалюватися в службово-кваліфікаційному професіональному сенсі та досягати задоволення в процесі виконання ними функціональних обов'язків.

Літ. **:** *Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами; 8е издание – Питер,2004. - 824 с.; Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 598 с.; An Introduction to Human Resource Management / Stredwick, John - 2nd ed. - Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2005. - 498 p.; Essentials of Human Resource Management / Tyson, Shaun - 5th ed. - Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2006. - 477 p.; The encyclopedia of human resource management / executive editor, William J. Rothwell. p. cm. - 369 p.*

© *Пашко Л.А.*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ являє собою особливий тип управлінської діяльності, який вимагає виконання специфічних функцій і наявності особливих якостей у людей , які займаються цією діяльністю. Управління людьми вимагає творчого підходу, індивідуалізації та обліку довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень. **У. п.** організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи **У. п.**, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів **У. п.** організації. **У. п.** полягає у формуванні системи **У. п.**; плануванні кадрової роботи, розробці оперативного плану

роботи з персоналом; проведенні маркетингу персоналу; визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі. **У. п.** (зараз більш відоме, як **У.л.р.**) відповідає концепціям і методам, які керівництву необхідно використовувати при роботі з персоналом. До них відносяться: аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного співробітника), планування потреби в персоналі і найм кандидатів на роботу, відбір кандидатів, орієнтація і навчання нових працівників, управління оплатою праці, забезпечення мотивації і пільг, оцінка виконання, спілкування, навчання і розвиток, створення у працівників почуття відповідальності, здоров'я і безпека працівників, робота зі скаргами та трудові відносини. **У.л.р.** – стратегічний і логічно послідовний підхід до управління працюючим у конкретному органі персоналом. **У. п.** (менеджмент персоналу) – система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. **У. п. –** специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників – персонал організації.

Літ. **:** *Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами; 8е издание – Питер,2004. - 824 с.; Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 598 с.; Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: "Издательство БИНОМ", 1997. – 432 с.; Управление персоналом организации Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.; An Introduction to Human Resource Management / Stredwick, John - 2nd ed. - Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2005. - 498 p.; Essentials of Human Resource Management / Tyson, Shaun - 5th ed. - Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2006. - 477 p.; The encyclopedia of human resource management / executive editor, William J. Rothwell. p. cm. - 369 p.*

© *Зелінський С.Е.*

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ є одним з основних напрямків державного регулювання і складовою державної соціально-економічної політики. Розвиток системи **У. т. р.** передбачає удосконалення соціально-трудових відносин, впровадження нових форм і методів впливу на процеси формування, розподілу і використання трудового потенціалу. Удосконалення **У. т. р.** потребує вирішення проблем розвитку ринку праці, створення правового, науково-методичного і ресурсного забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, формування загальноосвітнього і професійного рівня трудових ресурсів.

У. т. р. – це складова частина управління як матеріальним, так і духовним виробництвом, яка спрямована на забезпечення зайнятості працездатного

населення та його оптимальний розподіл між галузями й регіонами країни, на задоволення потреб народного господарства в кваліфікованих кадрах. Основною метою **У. т. р.** є забезпечення мінімізації витрат підприємства на їх формування та утримання, максимізація результатів використання. Однак сутність **У. т. р.** зводиться до необхідності розглядати працівників як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати та мотивувати для досягнення поставлених задач. Основними завданнями **У. т. р.** є: формування чисельності та складу працівників підприємства, які відповідають специфіці його діяльності й здатні забезпечувати реалізацію завдань щодо розвитку; вибір найефективніших форм залучення трудових ресурсів на підприємство; створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства і його власників; забезпечення високих і сталих темпів зростання продуктивності й ефективності праці; пошук та застосування ефективних форм мотивації й матеріального стимулювання персоналу.

Для забезпечення ефективного **У. т. р.** на підприємстві необхідно обґрунтувати даний процес за певною сукупністю принципів. Тому принципи управління процесом використання трудових ресурсів є правилами поведінки керівників щодо реалізації управлінських функцій. Існують такі принципи управління використання трудових ресурсів: загальні (науковості, єдності теорії і практики, комплексності, системності, прогресивності, об'єктивності, стійкості, гнучкості, ефективності, правової регламентації); часткові (автономії, демократичності, єдиноначальності, ієрархічності, зворотного зв'язку, колегіальності, оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні, постійного контролю, прогнозування, простоти організації); особистісні (лідерства, орієнтації на цінності, відповідальності, розуміння важливості завдання, правильного підбору і розстановки кадрів, розподілу праці, соціальної орієнтації управління, стимулювання).

Літ.: Бубенко І. В..Управління трудовими ресурсами: навч. посібник/ І. В. Бубенко; Укр. інж.-пед. акад.. – Х. : [б. в.], 2008. – 192 с.; Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Изд-во "Новое знание", 2000. – 336 с.; Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка / А. В. Калина. – К. : Вид-во МАУП, 2003. – 312 с.; Стецюк Н. Сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства / Н. Стецюк // Журнал європейської економіки. – 2011. - №2. – С. 188 – 195; Холод З.М. Управління та ефективність використання виробничого персоналу структур видавничо-поліграфічного комплексу України : монографія / З.М. Холод, І.І. Малярчук, О.І. Копилюк та ін. – Львів : Вид-во УАД, 2008. – 196 с.

© *Васюк Н.О.*

~ Ф ~

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ – діяльність, умови, причини, показники, які надають цілеспрямований вплив на сукупність принципів, методів, процедур, заходів з приведення кадрового потенціалу у відповідність цілям і стратегії організації. До факторів, що впливають на кадрову політику, відносять організаційні, інституційні, соціальні, економічні показники, стан зовнішнього і внутрішнього середовища.

Фактори,що впливають на формування кадрової політики, поділяються на два типи – зовнішні по відношенню до організації та внутрішні.

Фактори зовнішнього середовища:

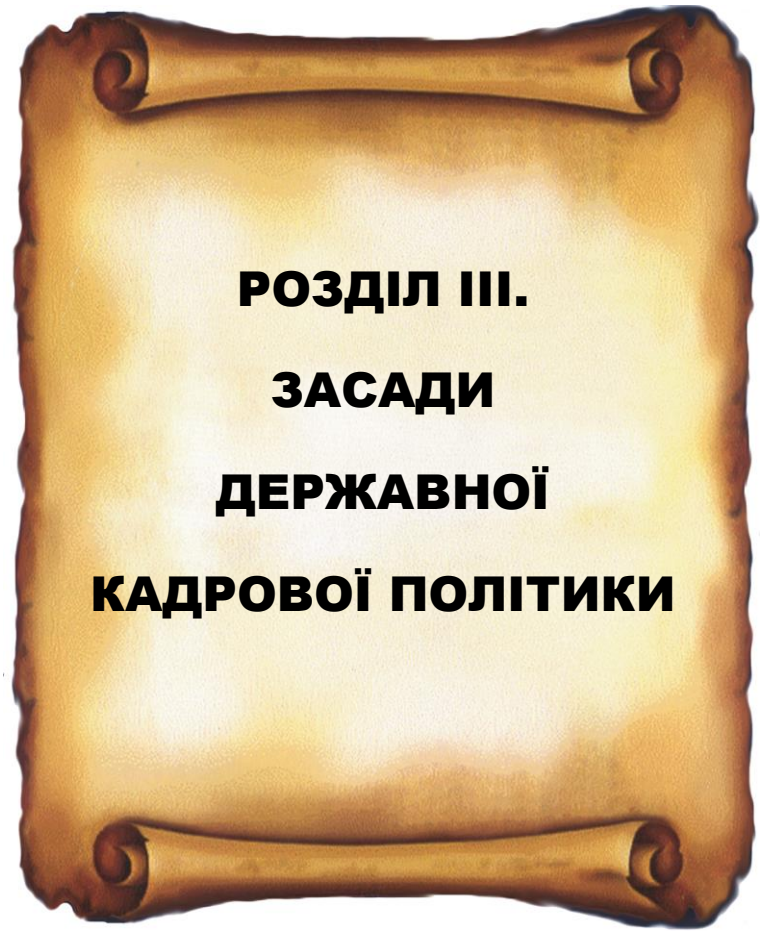
1. Нормативні обмеження, вимоги трудового законодавства.
2. Ситуація на ринку праці.
3. Попит на робочу силу з боку конкурентів, рівень заробітної плати.
4. Впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників.

Фактори внутрішнього середовища:

1. Цілі підприємства, вимоги виробництва, стратегія розвитку організації, їх тимчасова перспектива, життєвий цикл організації (стадія формування, зростання, зрілості, кризи).
2. Фінансові можливості організації, що визначається їм допустимий рівень витрат на управління персоналом.
3. Культура організації. Сюди входять такі параметри як: процеси прийняття рішень, порядок контролю, ставлення до людей, стиль лідерства в організації.
4. Стиль управління та керівництва. Незалежно від стилю керівництва, важливі наступні його цілі: максимальне включення майстерності і досвіду кожного співробітника; забезпечення конструктивної взаємодії членів групи; отримання адекватної інформації про працівників, що сприяє формулюванню цілей, задач кадрової політики в програмах організації.
5. Якісні та кількісні характеристики наявного трудового колективу і спрямованість його зміни в перспективі.
6. Розмір організації (малий, середній, великий).
7. Умови праці, що приваблюють чи відштовхують людей: ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль, ступінь шкідливості роботи для здоров'я, місце розташування робочих місць, тривалість і структурованість роботи, взаємодія з іншими людьми під час роботи, ступінь свободи при вирішенні завдань, розуміння і прийняття цілей організації.

Літ. : Управление персоналом: Учебник для вузов /Авт. коллектив: Е.Л. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Н.М. Малиновская и др.; Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов //[Под ред., П.В. Шеметова.].– М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.Пархимчик Е. П.Кадровая политика организации : учебное пособие / Е. П. Пархимчик.– М. : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.

© Радченко О. В., Титовський І. І.



РОЗДІЛ ІІІ.
ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

~ Д ~

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА (де її суб'єктом виступає держава) визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни.

Окремі гілки влади, міністерства, відомства, місцеві державні адміністрації розробляють свої кадрові програми і плани, але в межах стратегії і тактики, реалізуючи державну кадрову політику. Саме за таких умов **Д. к. п.** може стати ефективним важелем державного впливу на економіку і політичне життя. У нових умовах суттєво змінюється зміст **Д. к. п.** З одного боку, він звужується з погляду змісту, а з іншого, розширюється в плані збільшення об'єктів впливу, збагачення і розвитку ролі місцевих державних органів у роботі з кадрами.

Під **Д. к. п.** розуміються державна стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, що віддзеркалює волю народу, державну стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави. У змістовному плані **Д. к. п.** – це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин. Ці принципи, у свою чергу, визначають і головні критерії оцінки кадрів, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, раціонального використання кадрового потенціалу країни.

У той же час **Д. к. п.** є суб'єктивною за формами, механізмами, технологіями проявів і реалізації, що в багатьох випадках визначається суб'єктивними діями окремих осіб – лідерів, керівників державних структур, залежить від способу їхнього мислення.

Д. к. п. призначена прогнозувати та програмувати майбутнє, визначати стратегічне бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначати цілі і пріоритети кадрової діяльності.

Основні вимоги до **Д. к. п.**: 1) не має бути декларативною, а абстрактною. Навпаки, вона мусить мати творчий, дієвий характер; 2) повинна бути системною, комплексною і всебічною. Це обумовлює її динамічність, а відтак поетапність проведення; 3) як об'єкт **Д. к. п.** розглядається все працююче населення, всі його рівні, тобто **Д. к. п.** повинна бути загальною; 4) має носити новаторський, але не кон'юнктурний характер, йти на декілька

кроків вперед, бути прогнозованою, випереджувальною; 5) сучасна **Д. к. п.** повинна мати послідовно демократичний характер.

Літ.: Менеджмент персоналу в органах ДПС України : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М. М. Недашківський, Г. І. Євтушенко, Л. П. Гацька, Н. І. Барабанова. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 252 с.; Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с.

© *Васюк Н.О.*

~ З ~

ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ обумовлюються обраними пріоритетами соціально-економічного розвитку суспільства, станом кадрового потенціалу держави і визначаються відповідно до мети і основних цілей державної кадрової політики (див.: *Мета та цілі державної кадрової політики*). Основні **З. д. к. п.** – це законодавче й організаційне забезпечення розвитку людських ресурсів країни; прогнозування потреби у кадрах у всіх сферах забезпечення життєдіяльності держави, визначення стратегії формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, цілей і пріоритетів кадрової діяльності; регулювання процесів формування і ефективного функціонування соціальних механізмів відбору, виховання і розподілу людських ресурсів в соціальній структурі країни, затребуваності кадрового потенціалу держави; своєчасне і максимальне забезпечення на основі державних цільових програм кваліфікованими кадрами різних професій і спеціальностей усіх сфер життєдіяльності держави, насамперед, економічної сфери як сфери організації соціального життя, що найбільше відповідає нинішнім потребам і базовим цінностям провідних соціальних прошарків суспільства; формування і розвиток високопрофесійного персоналу державного управління, здатного адекватно вирішувати складні завдання в умовах трансформаційних процесів, які відбуваються в Україні; державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави; запровадження механізмів стимулювання пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу через систему надання пільг і преференцій; залучення інститутів громадянського суспільства до участі в процесах формування і розвитку ефективних кадрових ресурсів України.

Низку важливих **З. д. к. п.** в умовах соціально-економічної модернізації в Україні містить Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, схвалена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45, зокрема щодо: а) підготовки кадрів; б) підвищення кваліфікації та перепідготовки

кадрів; в) державного регулювання професійної діяльності; г) соціального захисту працівників; д) забезпечення зайнятості населення; ж) модернізації кадрових служб.

Літ. : Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45 / [Електронний ресурс] – Режим доступу : http: // zakon2.rada.gov.ua; Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році : Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Poslannia_2013-c7954.pdf; 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. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.; Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

© *Гогіна Л.М.*

ЗАКОНОДАВЧА БАЗА ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – система чинних нормативно-правових актів, які забезпечують законодавче визначення державної кадрової політики: конституція, закони, укази, постанови, декрети, накази, інструкції правотворчих органів з правового регулювання державної кадрової політики. Вони визначають правові, організаційні, інформаційні та фінансові основи державної кадрової політики; змінюють, конкретизують чи припиняють певні правові норми.

Визначають наступні складові **З. б. д. к. п.** України: а) система законів України: нормативно-праві акти найвищої юридичної сили – Конституція України і вищої юридичної сили – закони, які приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй (ст. 8 Конституції України); б) система підзаконних правових актів, які мають меншу юридичну силу, ніж закон. Приймаються на основі законів та на їх виконання. Вони розвивають, конкретизують відповідні закони і не повинні їм суперечити. У разі колізії між ними перевага надається законам. До підзаконних актів належать нормативно-правові акти, які приймаються Верховною Радою України (постанови), Президентом України (укази), Кабінетом Міністрів України (постанови і розпорядження), накази міністерств та відомств, розпорядження місцевих органів державної влади, рішення органів місцевого самоврядування та інші локальні нормативно-правові акти. Всі ці акти, як і закони, приймаються на основі Конституції України і мають відповідати їй (ст. 8); в) чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України і які є частиною національного законодавства України (ст. 9).

Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України з кадрових питань та питань становлення і розвитку державної служби, а також з питань трудових правовідносин, прийняті протягом 1992 – 2013 років, зміцнили **З. б. д. к. п.** в Україні, створили нормативно-правове підґрунтя, на основі якого почала складатися певна система роботи з кадрами в сучасних умовах. Разом з тим, система **З. б. д. к. п.** в Україні сьогодні не в повній мірі відповідає потребам кадрової сфери держави. Потребують більш чіткого унормування питання суб'єктів державної кадрової політики та їх повноважень у цій сфері, державної кадрової політики в окремих сферах суспільного виробництва, принципів та організаційної структури соціального партнерства у сфері формування та реалізації державної кадрової політики, забезпечення матеріально-фінансової бази державної кадрової політики та інші. Важливим чинником у справі її подальшого розширення і розвитку системи законодавчого забезпечення державної кадрової політики є прийняття Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45.

Значно розширена **З. б. д. к. п.** у сфері державного управління й державної служби. Формування і розвиток державно-управлінських кадрів нової генерації відбувалося й відбувається на основі таких основних нормативно-правових актів, як Закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», Указів Президента України «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» від 30 травня 1995 р. № 398, «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» від 10 жовтня 1995 р. № 1035, «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій» від 8 лютого 1997 р. № 167, «Про стратегію реформування системи державної служби в Україні» від 14 квітня 2000 р. № 599, «Про затвердження Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання» від 10 вересня 2003 р. № 1444, «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки» від 8 червня 2004 р. № 746, «Про Комплексну програму підготовки державних службовців» від 9 листопада 2000 р. № 1212, «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних

службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 7 липня 2010 р. № 564, розпорядження Кабінету Міністрів України «Про Концепцію Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року» від 27 червня 2012 р. № 411-р та інші. Важливим фактором активізації реформування державної служби є нова редакція Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI (Набрання чинності відбудеться 1 січня 2015 р.), в положеннях якого визначено інноваційні підходи до її функціонування і розвитку.

Літ.: Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 року № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12; Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Офіційний вісник України. – 2012. – 23 січня. – № 4. – Ст. 115; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13; Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 406-VII від 04.07.2013). – Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2013. – № 24. – Ст.243; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/page; Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. – Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2001. – № 33. – Ст. 175; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/page2; Великий енциклопедичний юридичний словник / За редакцією акад. НАН України Ю. С. Шемшученка. – К.: ТОВ "Видавництво "Юридична думка", 2007. – 992 с. (с.с. 274 – 275; 623); Енциклопедія освіти / Акад. пед наук України ; головний редактор В.Г.Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с. (с. 203 – 204).

© Гогіна Л.М.

ЗАСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (Meansof implementationof personnel policy**)** – методи, форми, технології, що використовуються в кадрових процесах; принципи, методи, форми стосовно конкретних категорій кадрів, конкретних сфер діяльностіі кадрової діяльності.

З. р. д. к. п. є спеціально розроблені технології і методи підбору та просування керівних кадрових працівників державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, обміну кадровою інформацією, прогнозування потреб у професійних кадрах державних службовців, оцінки персоналу, його атестації, формування «команд» для вирішення визначених завдань.Їх розмаїття потребує застосування відповідних класифікацій. Так, наприклад, методи управління кадрами поділяються на три основні групи:

- економічні (прогнозування та планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочихмісць та трудових ресурсів, визначення основної та додаткової потреби вкадрах, джерел її забезпечення);

•організаційно-розпорядчі, які представляють собою різні способи впливу на працівників і ґрунтуються на встановленні організаційних зв'язків, правових положень і норм;

•соціально-психологічні – конкретні прийоми та засоби впливу на процес формування та розвитку трудового колективу і окремих працівників, які покликані впливати як на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального соціально-психологічного клімату, вивчення громадської думки тощо), так і на окремих працівників (методи психологічного відбору, вивчення та оцінки кадрів і т.д.)

З. р. д. к. п. слугують основою впровадження державної кадрової політики на місцях. Від уміння кадрових служб, органівпублічного управління в цілому їх комбінувати, креативно використовувати відповідно до існуючої ситуації залежить ефективність виконання відповідальних завдань, які стосуються: підготовки проектів нормативно-правових актів з питань держслужбиі застосування на практиці їх вимог; проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців, атестацій і державних кваліфікаційних іспитів; забезпечення кадрової мобільності в органічному поєднанні із стажуванням кадрів; статистичного і персонального обліку держслужбовців; прогнозування і планування потреб у кадрах для державних органів; організації професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрового складу для держслужби.

Засобом реалізації державної кадрової політики виступає кадрова робота, яка співвідноситься з трансформацією загальних теоретико-політичних підходів у персональні рішення і конкретику, пов'язану з усім ланцюгом формування кадрового корпусу (вивчення, підбір, висунення, переміщення, навчання різних категорій кадрів).

Літ.: 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. у пр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ . наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). - К. : НАДУ , 2012.; Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / За заг. ред. В.М.Олуйка. - К.: НАДУ, 2008.; Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект)[монографія] / В.М. Мартиненко, С.М. Серьогін, В.О. Євдокимов [та ін.]. – Х.: Вид-во ХаРІ, НАДУ „Магістр", 2008.; Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка / авт. кол. : І. В. Козюра, А. О. Краснейчук, Ю. Г. Іванченко та ін. ; за заг. ред. Ю. П. Сурміна, І. В. Козюри. – К. : НАДУ, 2011.; Регіональна кадрова політика в контексті розвитку публічної служби в Україні [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О.П. Якубовський, Л. Л. Приходченко, Н. В. Сокур та ін. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012.; 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.; Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : [монографія] / Л. Л.Приходченко. – Одеса : Оптимум, 2009.

© *Приходченко Л.Л.*

~ Е ~

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (Efficiency of Personnel Policy) це співвідношення між витратами на проведення державної кадрової політики та досягнутими результатами (інколи – продуктом цієї політики, інколи – наслідками політики) в результаті впливу на всі суб'єкти кадрової роботи, кадрові процеси в державі з метою їх регулювання щодо відтворення та реалізації кадрового потенціалу, що є найважливішою передумовою успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку держави, спрямованої на забезпечення високих темпів економічного зростання країни та досягнення високих стандартів життя громадян.

Е. д. к. п. включає мету, засоби, процес і результат реалізації функцій управлінської підсистеми, що були спрямовані на активізацію людського фактору для залучення до участі в соціально-економічних та політичних реформах, комплектацію всіх ланок трудової діяльності ініціативними та компетентними людьми за умови неперервного удосконалення та оновлення кадрового складу, зростання професіоналізму та соціальної відповідальності перед суспільством.

Основним методом кількісного аналізу ефективності суспільних програм, у тому числі **Е.д.к.п.**, є аналіз вигід і витрат, котрий дає можливість отримання оцінки чистих суспільних вигід від результатів впровадження програми. Чисті суспільні вигоди – різниця між суспільними вигодами та суспільними витратами. Суспільні вигоди – сумарна грошова оцінка позитивних результатів й наслідків реалізації програм для суспільства в цілому й окремих груп. Суспільні витрати – сумарна грошова оцінка затрат ресурсів на реалізацію програми та втрат, що виникають внаслідок реалізації програми, для суспільства в цілому та для окремих груп.

Е. д. к. п. прямо залежить від уміння застосовувати принципи та методи управління в кадрових процесах з урахуванням сукупності об'єктивних та суб'єктивних чинників: наукової організації всіх сфер суспільного життя; доцільності та економічності використання ресурсів; політичної стабільності; матеріальних, соціально-політичних, організаційно-правових, психологічних, етичних факторів тощо. А також від сукупності як зовнішніх факторів (ресурсні

та управлінські потреби держави, її стратегія, розвиток соціально-економічних основ суспільства, соціально-демографічних процесів та т.ін.), так і внутрішніх ресурсів і факторів розвитку кадрового корпусу (організації системи управління, пошуку оптимальніших структур, методів управління, зміни функцій і компетенції державних органів, виявлення потреб, інтересів і можливостей як організацій, так і інтересів та потреб окремого працівника, пошук балансу інтересів держави та суспільства).

Е. д. к. п. безпосередньо пов'язана з наявністю досконалої, адекватної відповідному історичному етапу розвитку держави законодавчо-нормативної бази, організаційного та фінансового забезпечення, застосування наукового підходудо визначення реальних перспектив розвитку, проведення постійного аналізу стану роботи з кадрами в різних галузях, сферах діяльності тощо.

Демократичність, реалістичність, законність, науковість, творча спрямованість, об'єктивність, комплексність, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм надають державній кадровій політиці цілісності і сутнісної визначеності, єдності в межах усієї держави, створюють можливість її впливу на всі кадрові процеси, на всі суб’єкти кадрової роботи, є основою забезпечення ефективності державної кадрової політики.

Формування та реалізація державної кадрової політики є досить складним, суперечливим процесом, який може бути ефективним у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів. Зокрема, способами підвищення **Е. д. к. п.** може стати:

- створення чіткого механізму відповідальності державних службовців шляхом їх інформування про цілі та завдання установ, організацій, в яких вони працюють, та оцінювання виконаної роботи;
- налагодження конструктивної взаємодії між державними службовцями з урахуванням науково обґрунтованих теорій і концепцій, спрямованих на їх організаційну ідентифікацію;
- посилення правових гарантій, матеріальної і моральної захищеності державних службовців при виконанні професійних обов’язків;
- перегляд і вдосконалення розподілу посадових обов’язків, подолання дублювання повноважень;
- налагодження відкритого добору й розстановки кадрів шляхом створення всеукраїнського банку даних про наявність вакантних посад в органах державної влади та їх періодичної ротації.

Літ.: 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. у пр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ . наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). - К. : НАДУ , 2012.; Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / За заг. ред. В.М.Олуйка. - К.: НАДУ, 2008.; Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. - К. : НАДУ , 2010.; Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект)[монографія] / В.М. Мартиненко, С.М. Серьогін, В.О. Євдокимов [та ін.]. – Х.: Вид-во ХаРІ, НАДУ „Магістр", 2008.; Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка / авт. кол. : І. В. Козюра, А. О. Краснейчук, Ю. Г. Іванченко та ін. ; за заг. ред. Ю. П. Сурміна, І. В. Козюри. – К. : НАДУ, 2011.; 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.; Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : [монографія] / Л. Л.Приходченко. – Одеса : Оптимум, 2009.

© Приходченко Л.Л., Пархоменко-Куцевіл О.І.

~ К ~

КАДРОВА ДОКТРИНА ДЕРЖАВИ. Сутність **К. д. д.** полягає в тому, що держава та особа – соціальні партнери в професійно-трудовій та інтелектуальній самореалізації особистості. Досягнення гармонійного сполучення інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів – визначальний принцип у сучасній кадровій діяльності. Розробка **К. д. д.** є основним етапом при розробці державної кадрової політики.

Літ.: Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с. Сурмін Ю. П. Обґрунтування стратегії державної кадрової політики / Ю. П. Сурмін // Ринок праці та зайнятість населення. – 2010. - № 4. - С. 49-51. 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. проекту). - К. : НАДУ, 2012. – 72 с.

© Васюк Н.О.

КАДРОВА ПОЛІТИКА – комплексна система управління людськими ресурсами, система управління людьми в масштабах держави, регіону, галузі чи окремої організації, провідний напрям діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування й раціональне використання людських ресурсів. **К. п.** – це розрахована на тривалий період лінія розвитку людських ресурсів, один із провідних напрямів

діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. **К. п.** – один із найважливіших напрямів державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації у кадрах, що полягає у стратегічній діяльності із цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку та використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади. **К. п.** в регіонах – складова державної кадрової політики, яка базується на державних пріоритетах, потребах регіонального розвитку й відповідних ресурсах. **К. п.** – значно ширше поняття, тому що її суб'єктами виступають підприємства, установи, організації, політичні партії, органи державної влади та місцевого самоврядування. **К. п.** – система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи. Формування **К. п.** можна розуміти як процес прийняття рішень.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.; Олуйко В. М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін. ; за заг. ред. В. М. Олуйка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2008. – 418 с.; Щокін Г. В. Соціальна теорія та кадрова політика : монограф. / Г. В. Щокін – К. : МАУП, 2000. – 576 с.; Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М. : 1998. – С. 104.; Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце. – М. : 1997. – С. 50.

© *Васюк Н.О.*

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ – 1) стратегія формування, розвитку, раціонального використання професійного та професіонального потенціалу державних службовців; 2) система теоретичних знань, поглядів, установок державних органів, посадових осіб, спрямована на вироблення стратегії, принципів та пріоритетів, визначення кадрової доктрини, підбір ефективних форм та методів кадрової діяльності. Нині пріоритетності набуває сучасна науково обґрунтована **К. п.** в органах влади та управління, причому її основними напрямами мають стати: чітке визначення цілей і завдань, принципів функціонування інституту державної служби та органів державної влади, забезпечення їх ефективної діяльності.

Держава як головний суб'єкт **К. п.** та основний наймач кваліфікованого персоналу управління покликана удосконалювати наявні механізми формування, розподілу, раціонального використання людських ресурсів – об'єкта **К. п.** на різних рівнях організації суспільства: центральному, регіональному, галузевому, місцевому.

Суть сучасної **К. п. я. с. у. л. р.** на державній службі полягає у професійному рекрутингу, закріпленні, адекватному використанні висококваліфікованих професійно й психологічно придатних державних службовців, створенні умов для реалізації ними свого професіонально-професійно-особистісного потенціалу, успішного виконання посадових обов'язків, забезпечення на цій основі ефективного функціонування кожного державного службовця та кожного органу державної влади зокрема та Української держави в цілому.

Головна мета **К. п.** – формування дієвого кадрового потенціалу, який, завдяки професійним, кваліфікаційним, діловим, особистісно-індивідуальним рисам, вмінням, навичкам дозволить забезпечити ефективне й результативне функціонування Української держави у XXI ст. **К. п.** має гарантувати захист державної служби від своєрідного «баласту», тобто від непрофесіоналів та кар'єристів, бюрократів і випадкових людей, як від тих, хто намагається отримати доступ до влади заради самої влади, так і від тих, для кого вибір державної служби визначається виключно бажанням доступитися до службових привілей та підвищених гарантій особистого соціального захисту.

Пріоритетом **К. п.** на державній службі є забезпечення: органів державної влади професійно-професіонально-особистісно придатними державними службовцями; їх високого професіоналізму, культури, моральності; ефективного, результативного, раціонального використання кадрового потенціалу; оптимального поєднання наступності кадрів з їх ротацією; їх кар'єрного просування. Основні шляхи удосконалення **К. п.** доцільно згрупувати у наступні блоки.

1. Дослідження та діагностика кадрової ситуації, що забезпечить: виявлення наявних проблем; вивчення тенденцій формування кадрового потенціалу в молодіжному середовищі; підбір осіб, здатних до професійної діяльності на державній службі; визначення неефективних ланок державної кадрової роботи та розробка способів їх оптимізації; організація та координація наукових досліджень в області проведення кадрової роботи та ефективності професійної діяльності кадрового корпусу державних органів; розробка прогнозів кількісного та якісного професійно-кар'єрного розвитку кадрового корпусу; напрацювання науково обґрунтованих сучасних критеріїв,

професійних і загальнокультурних вимог до державних службовців; виявлення специфічних особистісних рис, необхідних для виконання посадових обов'язків на державній службі.

2. Концептуальне оновлення ***К.р.*** *шляхом вирішення низки конкретних завдань*, а саме: демократизація процедури прийняття рішень з кадрових питань, залучення до їх розробки, обговорення й реалізації висококваліфікованих спеціалістів; проведення у кожному органі державної влади рішення щодо удосконалення кадрової діяльності на основі об'єктивного аналізу реальної кадрової ситуації з врахуванням завдань, що стоять перед кожним регіоном; створення механізмів реалізації основних напрямів **К.п.**, включаючи розробку цільових комплексних програм, зазначивши джерела фінансування передбачуваних ними заходів; визначення обсягу прав, повноважень, відповідальності кожного рівня управління щодо організації та проведення кадрової роботи.

3. Оновлення традиційних, створення нових механізмів проведення ***К.п.****, здатних формувати сучасні організаційні структури органів влади*. Для цього необхідно: визнати основою оновлення державної служби чинні нормативи праці та специфіку об'єкта державного управління; докорінно змінити завдання та функції кадрових служб в органах влади, перетворивши їх з обліково-оформлювальних в організаційно-аналітично-консультативні служби; проводити планування професійної кар'єри кадрів державної служби; здійснювати на демократичній основі якісний підбір, конкурсний відбір, атестацію та переміщення, просування, оцінювання державних службовців; формувати кадровий резерв з урахуванням існуючих державних посад і перспектив розвитку органів влади, а також освітніх та вікових змін у складі державних службовців; удосконалити систему управління кадровими процесами; перебудувати систему перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців згідно з етапами їх просування по службі та потребами у професійній адаптації нових чиновників на відповідних державних посадах; запровадити систематичний аналіз діючих навчальних програм, учбово-методичних матеріалів з метою їх постійного осучаснення та приведення у відповідність до практичних завдань та потреб органів державної влади; забезпечити постійну перепідготовку та підвищення кваліфікації викладацького складу освітніх закладів, які готують кадри для органів державної влади; створити нормативно-правовий, фінансовий, інформаційний супровід проведення К.р. на усіх рівнях її реалізації.

4. Регулювання, контроль та облік кадрових процесів, які передбачають: розробку заходів щодо стимулювання професіонально-професійно-кар'єрного

зростання кадрів та зміцнення службової дисципліни; організацію виконання посадових обов'язків з урахуванням наукової організації праці; підвищення престижу та авторитету державної служби шляхом вирішення питань соціальної захищеності кадрів, забезпечення стабільності державної служби та її гласності як соціального інституту; упорядкування статистичного обліку кадрової динаміки та приведення його у відповідність до вимог часу, використання з цією метою засобів організаційної та обчислювальної техніки.

Літ.: Професіоналізація людських ресурсів на державній службі як процес протидії корупції в органах державної влади та органах місцевого самоврядування : навчально-методичні матеріали. Бібліотека державного службовця. / Авт. кол.: Пашко Л.А., Сурай І.Г., Савчук І.Л., Воронько Л.О. – К.: Вид-во НАДУ, 2011. – С. 7-36.

© Пашко Л.А.

КАДРОВА СИСТЕМА – це система організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави. Якісна багатофункціональна **К. с.** – це комплексна форма організації, що створена для автоматизації рутинних операцій та ефективного вирішення інших, більш складних кадрових завдань. До таких операцій належить прийом, переведення, звільнення з оформленням відповідних наказів, облік відпусток та лікарняних, облік робочого часу, формування штатного розпису.

Літ.: Олуйко В.М. Кадри регіонів України: становлення та розвиток : монографія / В.М. Олуйко ; за ред. Н.Р. Нижник, Г.І. Лелікова. – К. : Наук. світ, 2001. – 237 с.; Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Автореф. дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03 / В.М. Олуйко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2006. – 36 с.; Бісік С. Г. Організація роботи з кадрами : навч. посіб. / С. Г. Бісік. – Суми – 2007. [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://snau-pravo.fl1.fo.ru/file/chunk16/628265/24483/ork_2007.doc?2722025376..

© Васюк Н.О.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Необхідним етапом розробки державної кадрової політики є теоретичне обґрунтування та визначення її концептуальних основ, тобто системи висхідних опорних позицій та провідних ідей, які розкривають наукові засади найбільш ефективних підходів до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу, визначають стратегічні завдання та пріоритети державного впливу на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу України. Теоретико-методологічне

обгрунтування **К. о. д. к. п.** дає можливість наукового прогнозування, програмування та планування кадрових процесів в державі. Чітке визначення стратегічної мети, змісту, цілей, принципів, завдань, та пріоритетів державноїкадрової політики надає їй цільову спрямованість, пов’язує в єдине ціле організаційні заходи та дії, взаємозбагачує теорію й практику.

Основні проблеми державної кадрової політики, її мета, зміст, цілі, принципи та завдання обгрунтовано у Стратегії державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки. За своїм змістом державна кадрова політика як складова внутрішньої та зовнішньої політики держави і засіб її реалізації формується на основі та в межах державної політики. Державна кадрова політика здійснюється шляхом цілеспрямованих спільних дій усіх зацікавлених суб'єктів у формі удосконалення та реалізації чинного законодавства та соціального діалогу. Цілі, пріоритети й принципи кадрової політики визначальною мірою залежать від ролі держави в суспільстві, від вирішення основних проблем становлення української державності, типу правління (міри співвідношення президентської та парламентської республіки), рівня і демократизації механізмів устрою держави, поділу та взаємодії законодавчої, виконавчої та судової гілок влади, розмежування їхніх функцій і повноважень, перспектив перетворень центральних, регіональних та місцевих структур влади.

Державна кадрова політика ґрунтується на таких загальних *принципах* : законності; дотримання права людини на вільний вибір професії та виду трудової діяльності; запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками; професіоналізм, доброчесність та етика поведінки; прозорість і відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб (аналітиків, науковців, громадських діячів, представників профспілок та інших професійних асоціацій) до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики; обгрунтованість та стратегічність (врахування потреб та перспектив розвитку держави відповідно до загальнодержавних пріоритетів, особливостей регіонального розвитку та розвитку різних сфер економіки, а також світових тенденцій розвитку трудових ресурсів); раціональності у доборі й розстановці кадрів, сприяння професійному та кар'єрному розви розвитку різних сфер економіки, а також врахуваннясвітових тенденцій розвитку трудових ресурсів); раціональність у доборі й розстановці кадрів, сприяння професійному та кар'єрному розвитку працівників, можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості; вільний доступ до державної служби. *Цілі* кадрової політики відповідно до різних сфер державного управління орієновані : на врахування потреб та стратегій розвитку економіки в системі навчання, в тому числі при формуванні

державного замовлення (реформа вищої освіти та галузевого навчання); врахування потреб у людських ресурсах та підготовки кадрів при формуванні стратегій розвитку (політика щодо розвитку секторів економіки); на вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі України для залучення на неї та утримання кваліфікованих кадрів з метою розвитку професійної державної служби, що відповідає потребам суспільства та надає ефективні послуги населенню (реформа державної служби).

На сьогодні в Україні невідкладним є вирішення таких завдань, як: створення загальнонаціональної системи управління персоналом та її складових: регіональних підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку; розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку; детінізація ринку праці, подолання зловживань при наймі працівників, організації трудового процесу та оплати праці; створення системи й технологій залучення інвестицій в людський розвиток; удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних потреб у персоналі у сфері державного управління, соціально-гуманітарній сфері, ключових галузях економіки, промисловості та агропромисловому комплексі.

Важливими системоутворюючими чинниками при розробці **К. о. д. к. п.** мають бути: використання наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість); критичне осмислення та творче застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності, об’єктивна оцінка стану кадрових проблем, виявлення потреб реформування кадрових процесів в Україні; аналіз і узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з кадрами, осмислення позитивних і негативних тенденцій цього досвіду, його адаптація. **К. о. д. к. п.** базуються на європейських принципах публічного права та управління, чіткому розмежуванні регулятивних і управлінських функцій держави; засадах сучасної демократії, що передбачає свободу вибору професійної діяльності особи, творчу конкуренцію, гармонію прав та обов'язків; соціальному діалозі та партнерстві, рівноправному залученні усіх зацікавлених суб'єктів до процесів формування і реалізації державної кадрової політики; сучасних концепціях і технологіях управління розвитком людського потенціалу.

Літ.: Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами / О.Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2001.– № 2; Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2011 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/documents/14429.html

© *Науменко Р.А.*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – 1) система провідних ідей та опорних позицій, що розкривають засади найбільш ефективних підходів держави до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу та визначають завдання і пріоритети державного впливу на формування, розвиток та раціональне використання кадрового потенціалу держави; 2) система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин, що визначають головні критерії оцінки кадрів, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу в державі.

Основними компонентами концепції формування державної кадрової політики є: найважливіші напрями кадрової діяльності держави, система роботи з кадрами, технології професійного розвитку персоналу державної служби. Державна кадрова політика призначена рогнозувати та програмувати майбутнє, визначати стратегічне бачення формування, професійно горозвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави, визначити цілі і пріоритети кадрової діяльності.

К. о. ф. д. к. п. дозволяють більш чітко визначити структуру, елементи, принципи кадрової політики, орієнтири на певний результат, розвиток кадрових процесів. Під **К. о. ф. д. к. п.** слід розуміти державну стратегію, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні. Концепція державної кадрової політики містить чітке визначення цілей, принципів та пріоритетів, що надають їй цільову спрямованість та цілісність, пов’язує в єдине ціле організаційні заходи та дії.

Літ. : Закон України “Про державну службу”. Відомості Верховної Ради-2003.//www.rada.gov.ua.; Дьомін О., Леліков Г., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України. - 2001.- №2.- с. 5.; Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации: Кадроведение: Курс лекций. - 2-е изд.,доп. и перераб. - М.: Из-во РАГС, 1998 – с. 468.

© Держко І.З.

КОМУНІКАТИВНІ ПРАВИЛА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ – порядок, регламент, правила спілкування, передачі та отримання публічної інформації державним службовцем, створеної або отриманої суб'єктами владних повноважень у процесі своєї діяльності. Комунікативні норми і правила створення, отримання та передачі інформації визначаються специфікою державної служби, яка у порівняльні з іншими сферами управлінської діяльності з одного боку накладає додаткові обмеження на державних

службовців, зокрема, це стосується розповсюдження інформації з обмеженим доступом, державної таємниці та відомостей, що становлять значний суспільний інтерес. А з іншого зобов'язує їх надавати інформацію за запитами в установленому законодавством порядку.

Стаття 5 Закону України "Про державну службу" прямо передбачає, що державний службовець повинен шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування.

Літ.: Про внесення змін до Закону України "Про інформацію". Закон України від 13 січня 2011 року № 2938-VI // Офіційний вісник України. – 2011. – № 10. – ст. 445.; Про державну службу. Закон України від 16.12.1993 № 3723-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – ст. 490.; Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13 січня 2011 рок; № 2939-VI //Офіційний вісник України, 2011, N 10 (18.02.2011), ст. 446. Шарков Ф. И. Коммуникология: Энциклопедический словарь – справочник / Ф. И. Шарков. – 2-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2012. – 768 с.

© Бухтатий О. В., Гузенко Т. А.

КОМУНІКАТИВНІ СТИЛІ СПІЛКУВАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ – способи обміну публічною інформацією зі співробітниками, колегами з інших відомств та установ, громадянами в процесі спілкування.

В залежності від вміння організовувати взаємодію, звичок та отриманих результатів в процесах навчання і самовдосконалення державного службовця розрізняють десять основних комунікативних стилів:

1) *домінантний* (намагання применшити роль співрозмовника, показати свою значимість, зверхність); 2) *драматичний* (притаманне перебільшення, емоційність, драматичне забарвлення повідомлення); 3) *заспокійливий* (мета – зниження тривоги у співрозмовника); 4) *ефектний* (стратегія розрахована на ефектність, масштабність, раптовість повідомлення); 5) *педантичний* (характерна риса – точність, акуратність, об'єктивність повідомлення); 6) *заінтересований* (вираження інтересу до повідомлення співрозмовника); 7) *дружній* (тенденція відкритої вдячності, підтримки тощо); 8) *відкритий* (відкрите вираження своєї думки, відчуттів, емоцій тощо); 9) *утаємничений* (тенденція до закритості, приховування інформації, надмірної бюрократизації); 10) *компетентний* (відрізняється високим рівнем компетенції, об'єктивності).

Потрібно зазначити, що на державній службі є недоречним так званий – *комунікативний епатаж* (фр. – *epater* – вражати, дивувати) – стиль спілкування, суть якого полягає у намаганні здивувати, вразити комуніканта незвичною поведінкою, скандальними вчинками, порушенням загальноприйнятими правил та норм.

Літ.: Гнатюк О. Основы теории коммуникации : учебное пособие / О. Л. Гнатюк. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 256 с.; Рассел А. Информационная революция: Путь к корпоративному разуму / Аллан Рассел, Глори Миллер, Джим Дэвис ; [пер. с англ. М. Суханова]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 253 с.; Управление персоналом: энциклопедия / Под. ред. проф. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – VI, 554 с.; Шарков Ф. И. Коммуникология: Энциклопедический словарь – справочник / Ф. И. Шарков. – 2-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2012. – 768 с.

© *Бухтатий О. В.*

~ Л ~

ЛІБЕРАЛЬНА (ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА) КАДРОВА ПОЛІТИКА – це різновид кадрової політики, заснований на теорії невтручання держави у виконання кадрових функцій. Децентралізована модель кадрової політики віддзеркалює прагнення регіонів до реалізації самостійної кадрової політики. Структура цієї моделі будується за принципом «слабкий центр – сильний регіон». Місія держави обмежується функціями погодження запропонованих регіонами кандидатур.

Літ. : Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов / В.В. Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 679 с.; Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. К.: МАУП, – 2000. – 576 с.

© *Топалова Е.Х.*

ЛІБЕРАЛЬНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – вид класифікації, в рамках якої держава розглядається як один з багатьох соціальних інститутів суспільства, який надає певні (управлінські та сервісні) послуги громадянському суспільству. Ступінь жорсткості або ліберальності визначається не ступенем втручання держави у функціонування ринку та діяльність компаній, а ступенем контролю держави за дотриманням єдиних правил і норм (у тому числі певних норм якості послуг) усіма суб'єктами діяльності.

В основі класифікації моделей ДКП лежать різні соціально-політичні системи. Вона в основних рисах повторює розроблену Г. Еспінг-Андерсоном у 1990 р. класифікацію соціальних моделей суспільного розвитку і стосується регулювання ринку праці, соціального захисту і перестрахування. Класифікація включає три типи: ліберальна або неоліберальна модель (децентралізована у США, централізована у Великобританії), соціально-демократична (Швеція), консервативна чи континентальна (Німеччина). **Л. м. д. к. п.** відрізняється від інших залежністю від ринку і державною інтервенцією, що регулює ринкові

відрахування у фонди соціального захисту. Вона передбачає принцип особистої відповідальності кожного члена суспільства за себе і за свою родину.

За такої моделі держава бере на себе відповідальність за збереження лише мінімальних доходів громадян і за становище лише найбільш вразливих прошарків населення. Держава максимально стимулює створення і розвиток у суспільстві різних форм недержавної соціальної політики, недержавного соціального страхування і соціальної підтримки, а також різних способів підвищення громадянами своїх доходів. Держава бере участь у реалізації соціальної політики більш опосередковано, тобто не через фінансування соціальних програм з бюджету, а через організаційно-правову інституціоналізацію недержавних фінансових потоків у соціальну сферу, і одночасно через розвиток всієї ринкової інфраструктури забезпечує необхідний рівень доходів працюючого населення.

Вагомою складовою **Л. м. д. к. п.** є укорінення у свідомості громадян почуття високої особистої відповідальності за свій добробут і ставлення до держави не як до єдиного джерела соціальних благ, а як до гаранта прав і свобод. **Л. м. д. к. п.** вимагає, по-перше, наявності визначених економічних умов і розвинутого ринку, а по-друге, по-фазового впровадження відповідних заходів для забезпечення мінімального життєвого рівня. Економічні умови в Україні далекі від досягнення такого рівня, за якого країна може вважати себе такою, що розвивається за ліберальною моделлю. **Л. м. д. к. п.** неприйнятна для України, де роль держави гіпертрофована. Частина експертів вважає, модель соціальної політики України залишається патерналістською, в якій держава є соціальним захистом населення, і стримує розвиток людського потенціалу. Але тільки за рахунок зростання інвестицій у людський розвиток та розвиток соціальної інфраструктури може відбуватися формування кадрового, соціального і в цілому людського потенціалу суспільства.

Літ: Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge, 1990; Піщуліна О. М. Шлях до довгострокової соціальної стратегії: на перехресті вибору // Стратегічні пріоритети, 2006. – №1.– С.111–117.

© *Сєров О.В.*

~ М ~

МЕТА ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – це 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.

Кінцевою **М. д. к. п.** є формування системи державної кадрової політики, що виражає стратегічний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні й базується на пріоритетах сталого соціально-економічного розвитку, інтеграції України у світовий економічний простір та орієнтована на створення організаційних, соціально-економічних, політико-правових, культурно-духовних умов формування, розвитку і раціонального використання кадрового потенціалу, всіх людських ресурсів держави для збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства.

Літ. : Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2011 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/documents/14429.html; Щекиин Г.В. Социальная теория и кадровая политика : Моногр. / Г.В. Щекиин / – К. : МАУП, 2000. – 576 с..

© *Науменко Р.А*

МЕТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ полягає в залученні до участі у соціально-економічних і політичних реформах працездатного населення країни, мобілізації людських ресурсів на активну участь в ефективному і високоякісному труді; укомплектуванні всіх ланок державної, суспільної та господарської роботи ініціативними й компетентними працівниками, що володіють новітніми технологіями, усвідомлюють необхідність якісних змін у суспільстві й здатних впроваджувати їх в життя.

М. к. п. орієнтована на забезпечення безперервного професійного вдосконалення й своєчасного оновлення кадрового складу виробничо-господарської, соціально-культурної, адміністративно-державної сфер організації суспільства, невпинне підвищення професіоналізму й соціальної відповідальності управлінських кадрів. Перспективна **М. к. п.** спрямована на довготривалий період розвитку людських ресурсів, удосконалення механізмів управління людськими ресурсами, формування, підготовку, розстановку й раціональне використання високопрофесійних кадрів в різних галузях народного господарства й напрямах діяльності.

Літ. : 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. – Т. 3 : Історія державного управління / наук.-ред. колегія : А. М. Михненко (співголова), М. М. Білинська (співголова) та ін. – 2011. – 788 с.; Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2011 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/documents/14429.html;

Щекиин Г.В. Социальная теория и кадровая политика : Моногр. / Г.В. Щекиин / – К. : МАУП, 2000. – 576 с..

© *Науменко Р.А*

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ — це спосіб впливу на колективи або окремого працівника (державного службовця) для реалізації цілей створення та функціонування установи, з метою здійснення координації їх роботи в процесі службової діяльності. За стадіями процесу управління можна виділити наступні **М.у.п.**: планування, організацію, облік, аналіз, мотивацію, контроль. За характером управлінського впливу на персонал виділяються: методи інформування, методи переконання та методи примусу (засновані на загрозі). За способом дії та впливу **М.у.п.** підрозділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (а також різновиди їх поєднання). Адміністративні **М.у.п.** характеризуються безпосередньою дією системи, що управляє, на керований об'єкт. Вживані прийоми дії можуть бути прямими і непрямими. До адміністративних **М.у.п.** можуть бути віднесені нормативно-правові та організаційно - розпоряджувальні. Нормативно-правові **М.у.п.** є сукупністю засобів законодавчої, нормативно-правової і адміністративно-управлінської дії на соціально-правові стосунки персоналу установи. Організаційно – розпоряджувальні **М.у.п.** включають різні форми розпорядництва, підготовку і ухвалення управлінських рішень у вигляді письмових або усних наказів і розпоряджень, а також контроль за їх виконанням в процесі функціонування установи. Основними формами застосування адміністративних **М.у.п.** є наступні: формування і вдосконалення організаційної структури установи; регламентація і оптимізація трудової діяльності всіх категорій державних службовців на основі повного дотримання існуючих державних законів, правових і нормативних документів, методичних положень і управлінських рекомендацій; організація і розподіл праці управлінського і виробничого персоналу, включаючи лінійний і функціональний розподіл праці, розміщення і обслуговування робочих місць, проектування технології виконання бізнес-процесів в установі; кадрове забезпечення системи управління персоналом, підбір і розстановка персоналу відповідно до професійних, ділових і особистих якостей, а також атестація, підготовка і перепідготовка державних службовців; планування і забезпечення розвитку соціального партнерства і трудового потенціалу окремих працівників, виробничих підрозділів і функціональних служб всієї установи. Економічні **М.у.п.** засновані на взаємодії різноманітних групових і корпоративних мотивів та інтересів працівників, їх прямій

залежності від загальних результатів діяльності. Економічні **М.у.п.** дозволяють використовувати такі форми оплати праці і системи стимулювання, що дають можливість кожному працівникові з найвищою продуктивністю отримувати відповідно найвищу винагороду. Соціально-психологічні **М.у.п.** - це сукупність засобів соціальної і психологічної дії на персонал для досягнення визначених результатів та показників функціонування установи. Вони враховують соціальні потреби і мотиви державних службовців, психологічні основи формування робочих груп персоналу, а також мотиви особистої і групової взаємодії працівників в службовій діяльності. Соціально-психологічні **М.у.п.** забезпечують встановлення високих моральних норм трудової поведінки персоналу, створення і підтримку в робочих групах нормального психологічного клімату, розвиток соціального партнерства між всіма працівниками. Загальний підхід до ефективного управління персоналом полягає в поєднанні всіх **М.у.п.** у єдину систему і в залежності від конкретних умов, широко застосовувати ситуаційний підхід до використання тих або інших методів дії на персонал.

Літ. : Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами;8е издание — ПИТЕР, 2004. - 824 с.; Крамаренко А. В. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види// Економічний простір . - 2013. - № 73. - С. 194-202.; Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посібник. К. Видавництво УАДУ 2000. – 156 с.; Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: «Элит-2000», 2003. – 304 с.; Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2006. - 311 с.; An Introduction to Human Resource Management / Stredwick, John - 2nd ed. - Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2005. - 498 p.; Essentials of Human Resource Management / Tyson, Shaun - 5th ed. - Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2006. - 477 p.; The encyclopedia of human resource management / executive editor, William J. Rothwell. p. cm. - 369 p.

© Клименко І.В., Зелінський С.Е.

МІСІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (англ. Mission of public skilled policy) – стислий виклад найвагомішої мети формування та реалізації державної кадрової політики на довгострокову перспективу. У більш вузькому розумінні – це коротко сформульоване відношення і вимоги до апарату державних службовців, що забезпечують виконання функцій та завдань держави і державного управління проявляючи при цьому: продуктивність, кваліфікованість, активність, ініціативність, заповзятливість, завзятість і працездатність, мобільність, лояльність по відношенню до державної установи, організації, її цілей і завдань.

М. д. к. п. є верхівкою ієрархії стратегічного бачення та планування державної кадрової політики, що містить такі складові: місія, ієрархія цілей, стратегія розвитку кадрового потенціалу, інструменти та механізми реалізації кадрової політики держави. Розширений виклад **М. д. к. п.** має включати опис: основних потреб або особливих проблем, які необхідно вирішити за допомогою кадрового потенціалу держави; очікувань та вимоги суспільства щодо якості та переліку державних послуг, які надаватимуться службовцями органів публічної влади та процесів і ресурсів, що передбачається використати для задоволення цих вимог. Наступним етапом є визначення цінностей, тобто тих норм поведінки, управлінських стандартів, етичних вимог, суспільних ідеалів, на захист та утвердження яких має працювати суб'єкт державного управління.

М. д. к. п. України полягає у створенні сучасної ефективної системи державного управління, в тому, щоб через роботу з людьми забезпечувати сталий розвиток суспільства заради ствердження соціальної справедливості та гуманістичних цінностей. До таких цінностей можна віднести наступні:

– "держава для людини", а не "людина як засіб для держави" – нова система ціннісних координат, у якій людина у всій повноті її проявів посідає місце основної цінності та стратегічної мети розвитку;

– доповнення конституційного визнання народу джерелом влади положенням, за яким всі державні інституції реалізації політики (включаючи кадрову) виконують обслуговуючу роль, є засобами ствердження легітимних інтересів народу і громадянина;

– невідчужуваність основних прав людини і громадянина, верховенство прав людини та рівність усіх перед законом;

– професіоналізм як вихідний принцип оцінки праці та кар'єрного росту працівника;

– забезпечення соціальної справедливості через співмірність винагород за працю;

– гарантування свободи розвитку кожного громадянина у межах чинного законодавства та у спосіб, що не обмежує свободу інших;

– розуміння цілісності й незавершеності людського "я" та соціально-комунікативного його самовизначення;

– врахування феноменологічної винятковості кожної особи і звідси обов'язковість індивідуального підходу до кожного громадянина та працівника;

– безумовна пошана до гідності й самоповаги особи, її прагнень до самореалізації тощо.

Літ.: Ковбасюк Ю. В. Місія держави / Ю. В. Ковбасюк, В. Д. Бакуменко // Енциклопедія державного управління – у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред.

колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 1 : Теорія державного управління. – 2011. – с. 361.; Радченко О. В. Стратегічні завдання державної кадрової політики / О. В. Радченко, П. М. Петровський // Публічне управління : теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів державного управління. – Х. : Вид-во АДНДУ, 2012. – № 2(10). – С. 43–48.

© Назимко П. С., Радченко О. В.

МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – це тип цілеспрямованої, тривалої у часі стратегічної діяльності держави зі створення цілісної системи формування та ефективного використання трудових ресурсів, розвитку кадрового потенціалу органів державного управління, органів місцевого самоврядування, різних галузей економіки і сфер діяльності, та орієнтованої на дієве вирішення актуальних економічних, соціальних і політичних завдань.

Виокремлюють декілька **М. д. к. п.**:

- **пасивна М. д. к. п.** – держава не має програми діяльності стосовно трудових ресурсів, робота з кадрового забезпечення спрямована лише на ліквідацію негативних наслідків. Для такої моделі характерним є відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації у країні в цілому;

- **реактивна М. д. к. п.** – держава здійснює контроль за симптомами негативного стану роботи з кадрами, причинами та ситуацією розвитку кризи трудового потенціалу: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до праці, відсутність цілісної програми прогнозування розвитку кадрового забезпечення різних галузей економіки;

- **превентивна М. д. к. п.** – держава має обґрунтовані прогнози розвитку кадрового потенціалу. У той же час відсутні фінансові ресурси щодо впливу на такий розвиток. Програми розвитку кадрового забезпечення містять коротко- та середньотермінові прогнози потреби у кадрах, сформульовані завдання з розвитку трудових ресурсів країни. Головна проблема – розробка цільових програм з розвитку кадрового потенціалу;

- **активна М. д. к. п.** поділяється на раціональну та авантюристську:

а) **раціональна М. д. к. п.** – держава має як якісний діагноз, так й обґрунтований прогноз розвитку ситуації з кадрового забезпечення різних галузей економіки і має достатньо засобів впливу на неї. За такої моделі у країні існують як засоби діагностики трудових ресурсів, так і прогнозування кадрової ситуації на середньо- та довготривалий період. Програма кадрового забезпечення містить коротко- , середньо- та довготривалий прогнози потреб у кадрах (якісних і кількісних).

б) **авантюристська М. д. к. п.** – у державі не здійснюється якісний діагноз та обґрунтований прогноз розвитку ситуації з кадрового забезпечення, але держава намагається впливати на нього. Відсутні засоби прогнозування розвитку кадрового потенціалу і розвитку трудових ресурсів, але до програм розвитку різних галузей економіки внесені плани щодо роботи з кадрами конкретно в окремій галузі, що найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, які важливі для розвитку даної галузі. Такі плани ґрунтуються на достатньо емоційному, мало аргументованому, але можливо правильному уявленню про цілі роботи з кадровим забезпеченням.

- **відкрита М. д. к. п.** характеризується тим, що організація праці прозора для потенційних працівників на будь-якому рівні, добір працівників відповідної кваліфікації здійснюється без урахування досвіду роботи. Така модель є адекватною за умов здійснення державної політики спрямованої на швидке зростання економіки.

- **планова М. д. к. п.** – модель, що притаманна країнам з плановою економікою та адміністративно-командної системою державного управління. Характеризується діагностикою та прогнозуванням трудового потенціалу країни, що здійснюється відповідно до державних планів функціонування та розвитку економіки. Відмінною ознакою є те, що більшість посад обіймаються завдяки функціонуванню інституту кадрового резерву;

- **змагальна М. д. к. п.** притаманна країнам з розвинутою демократією. Характерною рисою є конкурсне заміщення посад особами не тільки з відповідною кваліфікацією, але й з необхідною професійною компетенцією, що приводить до ефективного функціонування ринку праці.

Літ: 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. проекту). - К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ , 2011. - Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.; Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации : концептуальные подходы и административно-правовое регулирование : монография / Т.В. Щукина. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2001. – 650 с.; Илларионов А.Е. Основы теории государственной кадровой политики [Электронный ресурс] / А.Е. Илларионов. – Режим доступа : http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_243.html.

© *Козлов К. І.*

~ Н ~

НАПРЯМИ РОЗРОБКИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ визначають стратегію формування, професійного розвитку і раціонального використання кадрів у системі органів управління в Україні, місце і роль кадрів у суспільстві, мету і задачі державної кадрової політики, а також найважливіші напрямки і принципи роботи державних структур з кадрами.

Розробляючи державну кадрову політику, виділяють три основних напрями: 1) визначення суб'єктів кадрової роботи, їх функції, повноваження і відповідальність як "вертикально" (співвідношення функцій і прав у вирішенні кадрових питань центральних, регіональних і місцевих органів), так і "горизонтально" (між органами різних гілок влади, відносно недержавних структур); 2) визначити поточні і найближчі завдання та пріоритети; 3) вибрати засоби, форми, технології роботи з кадрами в кожній конкретній сфері кадрової діяльності на засадах дотримання законності.

Літ. : Оболенсъкий О.Ю. Стратегія професійного навмання кадрів - стратегія майбутнього держави / О.Ю. Оболенський // Вісник державної служби України. - 1997. - №1.

© *Тодосова Г.І.*

НАЦІОНАЛЬНА КАДРОВА ПОЛІТИКА – науково обґрунтована система заходів спрямованих на реалізацію національних інтересів в системі кадрової політики та розв'язання суперечностей у відносинах між суб´єктами національноетнічного розвитку. Основоположними принципами **Н. к. п.** є справедливість, послідовність, додержання норм трудового законодавства, збереження національної ідентичності, рівність конституційних прав, свобод та обов'язків людини і громадянина, а також дотримання норм міжнародних угод прав людини та протидії дискримінації й расизму. **Н. к. п.** передбачає реалізацію положень політичного курсу роботи з кадрами на загальнонаціональному рівні.

Н. к. п. має відображати волю народу а також державну стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу на загальнонаціональному рівні. **Н. к. п.** базується на системі офіційно визнаних загальнонаціональних цілей, завдань, пріоритетів і принципів щодо організації та регулювання кадрових процесів і відносин. Ці принципи, у свою чергу, визначають і головні критерії оцінки кадрів, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, раціонального використання національного кадрового потенціалу.

Літ.: 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. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. – 2011. – 648 с.; Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Уклад. О. Ю. Оболенський. — К.: КНЕУ, 2005. — 480 с.

© Шульга І.Л

~ О ~

ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – це трудові ресурси країни, окремі групи і категорії населення, кадрові процеси та відносини, на які спрямована діяльність суб'єктів державної кадрової політики.

О. д. к. п. є: національні кадри (кадровий корпус у цілому); кадрова система, кадрові процесі й відношення; інститути й механізми соціального партнерства.

Літ: Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ , 2011. - Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.; Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс]. - Президент України; Указ, Стратегія від 01.02.2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012.

© Козлов К. І.

ОБ'ЄКТИ КАДРОВОЇ РОБОТИ – є персонал як такий, це всі кадрові ресурси (трудовий колектив) організації, що об'єднані у спеціалізовані служби, підрозділи, на яких направлена діяльність суб'єкта кадрової роботи, який використовує усю сукупність засобів, технологій та механізмів реалізації кадрової політики для досягнення кінцевого бажаного результату організації.

На **О. к. р.** покладено наступні завдання: виконувати сумлінно та творчо свої обов'язки; працювати для спільної колективної мети та на кінцевий результат; дотримуватись трудової дисципліни; постійно удосконалювати свій професійний та кваліфікаційний рівень; розвивати здібності до самоорганізації, самомотивації та самоконтролю; брати активну участь в управлінні та прийнятті рішень організації; адаптовуватись до змін, що проходять в організації; мати конструктивний стиль спілкування з керівництвом та колегами.

О. к. р. володіє двома важливими ознаками: наявністю трудових взаємовідносин з роботодавцем та якісними характеристиками. **О. к. р.** поділяються на категорії: управлінський штат (керівники, фахівці, службовці)

та виробничий штат (робітники). Усі зазначені категорії мають свої особливості змісту праці, але всі вони працюють для кінцевого спільного (колективного) результату організації. Також **О. к. р.** класифікують за професіями (сукупністю знань, умінь, навиків, особистих здібностей) та спеціальностями (якості, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків). Залежно від категорій **О. к. р.** суб'єкт обирає методи управління, тобто засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив з метою розвитку та повної реалізації трудового потенціалу в цілях організації. Економічні та організаційно-розпорядчі методи управління спрямовані на організацію виробничо-господарської діяльності **О. к. р.** За рахунок соціально-психологічних методів управління досягається гармонія соціальних відносин із суб'єктом управління та сприятливий морально-психологічний клімат у середині трудового колективу. **О. к. р.** має свою структуру: організаційну – співвідношення між виробничими та управлінськими кадрами; функціональну – поділ кадрового складу за виконуваними функціями (обов'язками, завданнями); рольову – відображає творчі, поведінкові та комунікативні ролі у соціальному та трудовому середовищі; соціальну – соціальний паспорт кадрового складу (стать, вік, національність, соціальний та сімейний стан, рівень освіти).

Знання структури **О. к. р.** дає змогу суб'єкту управління правильно розподілити завдання, підібрати методи впливу для досягнення високої результативності та ефективності роботи кадрів.

Літ.: Крушельницька О. В. *Управління персоналом* : *навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К., «Кондор». – 2003. – 296 с.;Теоретико-методологічні засади державного управління: формування понятійного апарату : метод. рек. / авт. кол. : В. В. Корженко, В. В. Говоруха, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. В. В. Корженка. – К. : НАДУ, 2009. – 56 с.*

© *Васюк Н.О.*

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ складають сутність стратегічної діяльності української держави з визначення в усіх сферах життєдіяльності суспільства довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, принципів і механізмів формування, раціонального використання та розвитку людських, трудових, кадрових ресурсів країни, всебічного законодавчого забезпечення кадрової системи і кадрової роботи, інститутів соціального діалогу та партнерства. Водночас у контексті євроінтеграційних прагнень України приводяться у відповідність до стандартів ЄС професійно-кадрова структура суспільства,

стандарти щодо кваліфікаційних вимог за ключовими видами трудової діяльності та галузями і напрямами професійної освіти.

У процесі реалізації кадрової політики за зазначеними напрямами держава ставить такі цілі: *соціальні* – досягнення високого професійного, інтелектуального і морального потенціалів країни та задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідного рівня оплати й умов праці та життя; *економічні* – забезпечення всіх сфер суспільно корисної діяльності професійно підготовленими, високо кваліфікованими кадрами, зростання економічного потенціалу країни, рівня добробуту населення; *інституційні* – науково обґрунтована нормативно-правова забезпеченість кадрової сфери, розвиненість її інститутів на демократичних принципах; *організаційні* – розбудова системи регулювання сфери праці та управління нею на засадах соціального діалогу і партнерства всіх зацікавлених суб'єктів державної кадрової політики.

Реалізація кадрової політики здійснюється на правовій основі через сукупність різноманітних соціальних функцій владних інститутів в державному управлінні та місцевому самоврядуванні, в економічній, соціальній і гуманітарній сферах. У кожній сфері розробляється своя конкретна галузева кадрова політика, яка реалізується за аналогічними напрямами через органи державної влади, органи місцевого самоврядування, адміністрації державних підприємств, установ й організацій, недержавних підприємств (акціонерних, приватних, орендних компаній, фірм), а також через політичні партії, великі громадські об'єднання, профспілки та інші інститути громадянського суспільства (в особі органів їх управління і працівників). Природно, що специфічні напрями реалізації галузевої кадрової політики визначаються з урахуванням державних пріоритетів і галузевих особливостей, їх специфіки, цілей, задач і функцій, потреб у відповідних кадрових ресурсах.

Літ.: Про стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/45/2012 ; 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. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с. (с. 105 – 107); Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посіб. /О.А.Воронько. – К.: УАДУ, 2002.

© Іванченко Ю.Г.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ В ДЕРЖАВНІЙ КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ. Характеризують собою основні методологічні погляди, які застосовуються у контексті аналізу державної кадрової політики. До таких підходів належать:

інституціональний, предметом якого виступає сукупність інститутів, які забезпечують розроблення та реалізацію державно-управлінських рішень (органи державної влади всіх рівнів, суб'єкти політичного управління), що дозволяє ідентифікувати кількісні та якісні показники їх кадрового складу; функціонально-структурний, забезпечує класифікацію функцій, диференціацію структурних підрозділів, організаційних ресурсів органів державної влади, системи управління вцілому, стану, ролі та значення в ній кадрових ресурсів; елітологічний, базується на вивченні ролі еліти як головного ресурсу політичного та економічного розвитку держави; культурологічний передбачає аналіз процесів прийняття та здійснення державно-управлінських рішень з точки зору реалізації політичної та професійної культури, шляхом дослідження моральних цінностей, принципів, переконань, які забезпечують її формування і визначають відповідну структуру адміністративно-правових відносин; системний, розглядає державну кадрову політику як систему зі своїми системоутворюючими елементами та новими інтегративними якостями, які їх характеризують; синергетичний, досліджує самоорганізаційний потенціал державної кадрової політики; ситуаційний вказує на чітку детермінацію управлінської діяльності від конкретної ситуації, яка безпосередньо впливає на її розвиток, від якої залежить якість підготовки державно-управлінських кадрів; рефлексивний вказує на постійний контроль, самоаналіз та оцінку процесів та результатів державно-управлінської діяльності.

О. п. в. д. к. п. сприяють розвитку теоретико-методологічної бази дослідження, розвитку, модернізації державної кадрової політики, шляхом розроблення нових принципів, методів та технологій оптимізації кадрової діяльності.

Літ.: Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации / Под. ред. А.И.Турчинова. М.: РАГС, 2012. – С. 111; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика. М.:. РАГС, 2010. – С. 307; Государственная служба: кадровая политика. Зарубежный опыт. Вып. 4. М.: РАГС, 2011. – С.117; Тихонов Р.Е., Пищулин Н.П., Ковалевский В.Ф. Кадры: вопросы теории, государственной политики и практики. – М.: Российская Академия управления, 2013. – 33 с. (6,7).

© *Войтович Р.В.*

~ П ~

ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Понятійний апарат (від лат. apparatus – сукупність) – це субординована система (ієрархія), що включає в себе всі поняття, терміни, визначення по проблемі конкретного дослідження, певної галузі знань або сфери діяльності.

Кожна наука має власний понятійний апарат, який являє собою ієрархічно організовану інформаційну систему, що включає в себе логічно взаємопов'язані й структурно-упорядковані відповідні поняття, категорії, терміни та їх визначення. Для державної кадрової політики як одного із найважливіших напрямів державно-управлінської діяльності такою галуззю знань і сферою діяльності є державне управління і її понятійно-термінологічний апарат розглядається як складова частина понятійно-термінологічної системи наукової галузі «Державне управління».

П. а. д. к. п. представляє собою сукупність властивих їй понять, категорій, термінів і характеризується цілісністю й відносною самостійністю функціонування у понятійному колі науки «Державне управління». Його можна кваліфікувати як підсистему понятійно-категоріального апарату державного управління. Понятійний апарат є одним із невід'ємних і значущих елементів наукового забезпечення державної кадрової політики, важливих чинників осмислення його сучасного стану та засобів впливу на його поліпшення. Поняття, категорії, терміни сприяють поглибленому розумінню сутності і адекватному опису державної кадрової політики як об'єкта дослідження і управління. Чітке визначення і принципове узгодження ключових понять і відповідних термінів є необхідною умовою встановлення відповідного консенсусу в розумінні та використанні термінології державної кадрової політики, здійснення фахової комунікації, в тому числі у міжнародних та європейських стосунках України.

Чіткість термінологічних визначень, обширність понятійно-термінологічного апарату не тільки характеризують рівень розвитку галузі науки «Державне управління», але й безпосередньо впливають на розвиток державності, підвищення ефективності державного управління, здійснення найважливішої і невід'ємної функції держави – регулювання процесів відтворення й реалізації кадрового потенціалу суспільства. Не випадково останнім часом спостерігається позитивна тенденція щодо визначення й закріплення на законодавчому рівні базових та нових понять і термінів з державного управління, державної кадрової політики та державної служби. Насамперед, це простежується в новій редакції Закону України «Про державну службу», Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, Державній цільовій програмі розвитку державної служби на період до 2016 року, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 13 травня 2013 року № 350, та деяких інших.

Разом з тим, нагромаджений певний масив понять і термінів, властивих державній кадровій політиці, ще чекають системного наукового аналізу з

огляду ролі і функцій термінології в державній кадровій політиці, її інтегрованості у вітчизняний і світовий науковий і управлінський простори, тлумачення окремих термінів і понять. Робляться перші кроки щодо їх систематизації і упорядкування, зокрема, з використання таких ефективних інституціональних інструментів формування термінологічних систем як словники й енциклопедії, через які в основному інтерпретуються сучасні наукові дані певної галузі знань або їх окремих складових. Все це є важливим фактором повноцінної розробки, формування **П. а. д. к. п.** як цілісної понятійно-термінологічної підсистеми термінологічної системи державного управління.

Літ.: Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Офіційний вісник України. – 2012. – 23 січня. – № 4. – Ст. 115; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13; Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2011 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/documents/14429.html; Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; . Концепція сучасної державної кадрової політики України : Наук. вид. – К. : Вид.-во НАДУ, 2006. – 56 с.; Романчиков В.І. Основи наукових досліджень. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. – 254 с.

© *Гогіна Л.М.*

ПРАВОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Характеризують собою нормативні засади регулювання та розвитку кадрових процесів та кадрових відносин у державі. Її конкретизація здійснюється за допомогою нормативних актів, які визначають порядок роботи з кадрами, тривалість та форми їх підготовки, моделі підготовки, а також критерії вимог, які висуваються до кадрів в органах державної влади. Важлива роль при розроблені **П. о. ф. д. к. п.** належить розробці та реалізації державних стандартів підготовки та додаткової професійної, післядипломної освіти, які забезпечують встановлення чітких вимог до побудови трудових та кадрових відносин у державі.

Система нормативно-правових актів, які забезпечують формування державної кадрової політики не є усталеною, її вдосконалення має здійснюватись централізовано з урахуванням концептуальних положень розвитку кадрової політики. Постійне вдосконалення **П. о. ф. д. к. п.** має стати одним із пріоритетів розвитку системи державного управління.

Літ.: Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации / Под. ред. А.И.Турчинова. М.: РАГС, 2012. – С. 312; Почтарук В.Н. Подготовка государственных служащих за рубежом: опыт, новые подходы. // Государственная служба: организация, кадры, управление. М.: РАГС, 2011, С.57; Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации / Под общ. Ред. д.эк.н., проф. С.В. Пирогова. – М.: Издательство РАГС, 1996. С.77; Эффективность кадрового менеджмента //Государственная служба за рубежом. Реферативный бюлетнь. М.: РАГС, 2012 - № 4 – С.47.

© Воробйова О.П.

ПРЕДМЕТ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – це суспільні відносини щодо формування, відтворення, розвитку, утримання та використання персоналу.

Державна кадрова (Д. к. п.) політика пов’язує в єдине ціле різні організаційні заходи і дії стосовно підбору і розстановки керівних кадрів із соціально-економічними, політичними, управлінськими, культурно-духовними підсистемами українського суспільства, з традиціями та стереотипами, що історично склалися в масовому усвідомленні. У цьому значенні кадрова політика держави є сукупністю різноманітних соціальних функцій; визначає шляхи і засоби професійного кадрового забезпечення здійснюваних реформ; є важливим фактором збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства і виступає елементом регулювання життєдіяльності населення.

Д. к. п. у сфері державного управління має на меті: розробку стратегічного напряму в реорганізації державної служби з урахуванням тенденцій і перспектив розвитку суспільства й держави та в інтересах особистості; становлення системи забезпечення держслужби професійними спеціалістами, які у своїй діяльності не тільки б виконували поставлені перед ними завдання, але і своєю поведінкою сприяли б підвищенню авторитету органів державного управління в цілому, прагнули встановити розуміння з народом, заручитися його підтримкою; створення необхідних соціальних і матеріальних умов діяльності, а також правового регулювання відповідно до норм законодавства, контролю за виконанням посадових функцій, які виключають будь-яку можливість порушення трудової дисципліни, зловживань службовим становищем та корумпованості держапарату; підтримку у колективах державних органів такого морально-психологічного клімату, який сприяв би не тільки ефективному виконанню службових обов'язків, а й розвитку позитивних особистісних якостей працівників, формував раціональні службові відносини; забезпечення належного функціонування системи

підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу держапарату і створення умов для творчого розвитку особистості на робочому місці; визначення порядку та регулювання підбору, переміщення, просування по службі, оцінки, стимулювання і підвищення відповідальності державних службовців.

Літ.: Оболенський О. Державна служба: К.: КНЕУ, – 2003. – 344с. Підвищення кваліфікації державних службовців: Зб. наук. пр./ Кол.авт.; Кер. П.С.Назимко. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 232 с.; Сороко В. Організаційна система, що реалізує роботу з добору, підготовки і розстановки кадрів // Вісн. держ. служби України. – 2001. – № 4. – С. 71–78.; Ярмистий М. Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах соціальних змін // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 1. – С.59-61.

© Гунченко К.М.

ПРЕДМЕТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – система управління людськими ресурсами підприємства, регіону, галузі і країни в цілому, включає в себе ряд основних напрямів: 1) демографічна політика – частина кадрової політики держави, спрямована на управління процесами демографічного розвитку країни та її окремих регіонів, тобто відтворенням і міграцією населення по території країни 2) політика освіти – всебічний розвиток людини, її розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, забезпечення усіх сфер держави кваліфікованими працівниками; 3) політика зайнятості – частина загальнодержавної кадрової політики, метою якої є створення матеріально-технічних і соціально-економічних умов, пов'язаних із забезпеченням працездатного населення робочими місцями та участю його в господарській діяльності; 4) політика праці та заробітної плати – здійснення контролю за мірою праці і споживанням матеріальних і духовних благ, регулюванням трудових відносин та оплати праці, його матеріальним стимулюванням, станом і зміцненням трудової і виробничої дисципліни, характером та умовами праці і її змістом. 5) соціальна політика – створення сприятливих умов для розвитку людини, організації охорони здоров'я, торговельного та побутового обслуговування населення, розвитку житлово-комунального господарства, організації соціального забезпечення, розвитку культури і мистецтва, підняття рівня життя.

К.п. охоплює такі проблеми:

- цілеспрямоване, планомірне та збалансоване формування та підготовка кваліфікованих працівників, безперервне підвищення їх професійної майстерності, всебічну освіту і постійне виховання кадрів;

- розподіл і перерозподіл працівників за сферами зайнятості, регіонам країни та видами професійної діяльності;

- раціональне використання кадрів, моральне і матеріальне стимулювання їх діяльності, розвиток спеціальних здібностей, формування задоволеності працею;

- організація кадрової та соціальної роботи, контроль за діяльністю кадрів, формування і розвиток комплексної системи управління людськими ресурсами.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.; Олуйко В. М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін. ; за заг. ред. В. М. Олуйка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2008. – 418 с.; Щокін Г. В. Соціальна теорія та кадрова політика : монограф. / Г. В. Щокін – К. : МАУП, 2000. – 576 с.; Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М. : 1998. – С. 152.

© Гунченко К.М.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Характеризують собою певні дії спрямовані на забезпечення реалізації державної кадрової політики у різних сферах суспільного життя. Для побудови сильної держави **П. н. д. к. п.** є: забезпечення кваліфікованими, професійно підготовленими кадрами органи державної влади; кадрове забезпечення ринкової економіки; збереження та посилення кваліфікованими кадрами силові структури держави (збройні сили, правоохоронні органи та спеціальні служби); збереження на посилення кадрового потенціалу військо-промислового комплексу держави; формування та збереження кадрів бюджетної та соціокультурної сфер – медичних та соціальних працівників, педагогів, працівників культури; збереження на підготовка кадрів масових професій - висококваліфікованих робітників.

Основою стратегією **П. н. д. к. п.** є забезпечення взаємодії держави та особистості у процесі організації та здійснення кадрової діяльності. В її основі мають лежати принципи законності, демократизму, гуманізму та соціальної справедливості. Держава має виступати основним суб’єктом реалізації **П. н. д. к. п.** у різних сферах суспільного життя.

Державна кадрова політика як цілеспрямована діяльність української держави по залученню, закріпленню, професійному розвитку та раціональному використанню в системі державного управління компетентних працівників,

реалізується на засадах професіоналізму, порядності, соціальної справедливості, збалансованості, партнерства держави і громадянського суспільства, пріоритетності, безперервності освіти. На сучасному етапі державного будівництва в Україні можна визначити наступні пріоритетні напрями державної кадрової політики: досягнення оптимального рівня забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави висококваліфікованими управлінськими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів; визначення стратегії розвитку та основних цілей державної кадрової політики; розроблення змісту, норм та принципів роботи з кадрами державного управління; модернізація нормативно-правової бази про засади державної кадрової політики та прийняття на її основі державної цільової програми; відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи, залучення творчої молоді до сфери державно-управлінської діяльності; створення загальнонаціональної системи управління персоналом державної служби; розроблення професійних стандартів, механізмів оцінки та підтвердження кваліфікації і компетентності особи в процесі навчання протягом життя; приведення наявного кадрового корпусу державного управління та місцевого самоврядування у відповідність до вимог роботи в умовах модернізаційних процесів у суспільстві; побудова системи функціонального управління державною службою; реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; інституціоналізація, формування та розвиток вищого корпусу державної служби; реформування системи фінансування розвитку кадрового потенціалу держави; розроблення механізмів ротації кадрів з урахуванням їх компетентності та спеціалізації; формування дієвого резерву кадрів у сфері державного управління; підтримка цільових науково-практичних досліджень з питань реалізації державної кадрової політики.

Літ.: 1.Про стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України (Електронний ресурс). – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/45/2012. 2. Закон України «Про державну службу»(Електронний ресурс). – Режим доступу:zakon.rada.gov.ua/go/4050-17. 3. Ковбасюк Ю. Сучасна кадрова політика в державному управлінні /Ю.Ковбасюк//Віче. – 2012. – Режим доступу:www.viche.info/journal/1/2380; Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 1998.; Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации / Под. ред. А.И.Турчинова. М.: РАГС, 2012. – С. 111; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика. М.:. РАГС, 2010. – С. 307; Государственная служба: кадровая политика. Зарубежный опыт. Вып. 4. М.: РАГС, 2011. – С.117.

© Пухкал О.Г, Войтович Р.В.

ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (англ. Principles of providing of national security) – основні засади, вихідні ідеї та фундаментальні, науково обґрунтовані/законодавчо закріплені найбільш суттєві положення, правила, певні критерії і вимоги, що визначають порядок формування й реалізації цілеспрямованої системної державної політики з відтворення, розвитку, утримання та використання людського потенціалу держави, забезпечення всіх суспільних сфер кваліфікованими кадрами, ефективного функціонування системи управління трудовими ресурсами держави, запровадження новітніх технологій кадрового менеджменту. Державна кадрова політика в Україні будується з урахуванням трьох груп принципів:

а) загальних принципів побудови суспільства та держави;

б) усталених принципів державного управління;

в) принципів кадрової роботи.

Основними **П. д. к. п.** є наступні: комплексності й послідовності її проведення; дотримання права людини на працю, рівних можливостей у виборі професії та роду трудової діяльності; запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними ознаками у кадровій сфері; професіоналізму у доборі кадрів; сприяння професійному розвитку та творчій самореалізації особистості; відповідальності за створення належних умов праці та соціального захисту; універсальності державної кадрової політики для всіх її суб'єктів; соціального діалогу і державно-приватного партнерства; узгодженості цілей та пріоритетів державної кадрової політики в усіх ланках кадрової системи; субсидіарності між різними ланками кадрової системи; спільної відповідальності всіх суб'єктів державної кадрової політики за збереження та розвиток кадрового потенціалу країни; взаємоповаги у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; сучасного технологічного та ресурсного забезпечення **П. д. к. п.**; громадського контролю за прийняттям рішень у сфері державної кадрової політики.

Серед принципів, які діють безпосередньо у кадровій сфері державних установ і організацій, виділяються: 1) принцип верховенства права; 2) патріотизму та служіння Українському народу; 3) законності; 4) рівного доступу до державної служби; 5) професіоналізму і компетентності кадрів; 6) доброчесності; 7) політичної неупередженості; 8) прозорості діяльності (гласність, відкритість у кадровій сфері; конкурсний відбір кадрів; громадський контроль); 9) гуманізму, поваги до особистості працівника; 10) принцип рівних можливостей для професійного і кар'єрного зростання; 11) персональної відповідальності.

Державна кадрова політика має реалізовуватися на засадах: системної діяльності, яка поєднує політико-правові, економічні, соціальні, організаційні, морально-психологічні, соціокультурні аспекти; єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами; цілеспрямованої професіоналізації та постійного удосконалення кадрової системи, розвитку її інститутів з метою ефективного використання всіх форм суспільної взаємодії.

Літ.: Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80; Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Офіційний вісник України. – 2012. – 23 січня. – № 4. – Ст. 115; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13; 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. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С.М.Серьогін (співголова), В.М.Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.; Державне управління : словник-довідник / [уклад. : В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.) Д. О. Безносенко, І. М. Вазар та ін.] ; за заг. ред. В. М. Князєва, В. Д. Бакуменка. – К. : Вид-во НАДУ, 2002. – С. ----- ; Юридична енциклопедія : в 6 т. / [ред. кол. : Ю. С. Шемшученко (від. ред.) та ін.]. – К. : Укр. енцикл., 1998. – Т. 1 : А – Г.; Анисимов В.М., Дудников С.В., Клвалевский В.Ф., Охотский Е.В., Панин И.Г., Пищулин. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под общ. Ред. В.М.Анисимова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – VIII, 328 с.; Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : моногр. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.; Концепція сучасної державної кадрової політики України : Наук. вид. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.

© Крушельницька Т.П., Гогіна Л.М.

ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (принцип – від. лат. principium – основа, початок; вихідне положення будь-якої теорії чи вчення, основне правило, установка для будь-якої діяльності) – основні засади, правила, які лежать в основі діяльності суб'єктів з розробки та реалізації кадрової політики держави, відомства, установи, підприємства, фірми тощо. **П. к. п.** являють собою як теоретичну, так і прикладну (функціональну) сторони даного явища. На їх основі суб'єктами кадрової політики впроваджуються і приводяться в дію механізми її формування й реалізації, будується і функціонує система організації роботи з кадрами.

Основними є наступні **П. к. п.**: об'єктивності; демократизму (гласності, відкритості у кадровій сфері); законності, дотримання прав і свобод працівників в ході їх професійної діяльності; професіоналізму і компетентності; гуманізму, поваги до особистості людини. У вітчизняній науковій літературі виділяються характерні принципи побудови й реалізації кадрової політики в Україні: урахування якості наявних вітчизняних людських ресурсів, зокрема,

своєрідності ментальності та історичних традицій народу України з метою їх максимального використання в інтересах людини і суспільства; розгляд кадрової політики як органічної складової сучасного механізму державного управління, що базується на цільовому підході до управління персоналом усіх органів влади; творче використання світових і європейських тенденцій та практик кадрового менеджменту; формування нової управлінської національної культури як культури цільового управління людськими ресурсами.

Літ.: Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80; Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2011 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/documents/14429.html; 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. – Т.2 : Методологія державного управління наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – 692 с.; 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. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.; Концепція сучасної державної кадрової політики України : Наук. вид. – К : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.; Проект Концепції державної кадрової політики у сучасній Україні // Персонал. – 2002. – № 10. – С. 40 – 43; Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : моногр. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

© Гогіна Л.М.

ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ РОБОТИ – основні засади, основоположні ідеї та правила, які складають підґрунтя організації кадрової роботи як засобу реалізації кадрової політики, забезпечення процесів планування, підбору, підготовки, розстановки, перепідготовки, оцінки, виховання і раціонального використання кадрів. **П. к. р.** в науці розглядаються як відображення соціально-економічних закономірностей розвитку суспільства, результат історичного досвіду роботи з людьми, нагромадженого практикою управління в ході державного будівництва. Вони є своєрідними орієнтирами і критеріями раціональної організації кадрів, визначають конкретні форми і методи управління людьми, прийоми і методи кадрової роботи.

У документальній і науковій літературі декларуються основні принципи кадрової роботи, які мають бути їй притаманні у всіх ланках кадрової системи: 1) зміцнення правової основи державного і громадського життя, дотримання законності у сфері кадрової роботи на всіх рівнях організації суспільства, гуманізму й соціальної спрпаведливості; 2) пріоритетності професіоналізму, патріотизму та моральності; 3) оптимальної відповідності особистісних якостей

працівника вимогам роботи (робочого місця, посади); 4) поглиблення демократизації процесів формування кадрового складу, зокрема керівних кадрів (відкритість і прозорість, громадський контроль); 5) раціональності у доборі, розстановці, розподілі й перерозподілі кадрів; 6) оптимальності оновлення і вдосконалення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів; 7) принцип сприяння професійному та кар'єрному зростанню працівників; 8) наступності у кадровій роботі, збалансованості представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; 9) індивідуалізації методів і засобів кадрової роботи; 10) використання кращих вітчизняних й світових практик кадрового менеджменту, 11) забезпечення поваги, об'єктивності, справедливого і шанобливого ставлення до працівників; 12) задоволення належних умов праці, забезпечення соціального захисту кадрів; 13) сучасне технологічне та ресурсне забезпечення кадрової роботи; 14) використання кращого вітчизняного й світового досвіду кадрового менеджменту.

Літ. : Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Офіційний вісник України. – 2012. – 23 січня. – № 4. – Ст. 115; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13;); Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2011 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/documents/14429.html; Енциклопедія державного управління у 8-ми томах. Том 6: Державна служба [Текст] / наук. ред. колегія: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 524 с.; Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.; Концепція сучасної державної кадрової політики України : Наук. вид. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.

© Гогіна Л.М., Крушельницька Т.П.

ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КЕРІВНИКА. Основні правила та положення, дотримання яких забезпечує як ефективне функціонування та розвиток організації, так безпосередньо організацію роботи керівника. Насамперед наведемо принципи, що виходять з основного призначення керівника - забезпечити ефективне функціонування та розвиток організації. Серед них можна зазначити такі: визначення місця організації в суспільстві та забезпечення її ефективного функціонування; сприяння сталому розвитку організації; аналіз ситуації навколо організації та передбачення її змін у майбутньому; розробка програм дій організації; спрямування і організація роботи колективу на досягнення окреслених цілей; організація всіх видів

контролю; визначення ступеня ризику, з яким пов'язана реалізація прийнятих організацією рішень; залучення незалежних експертів до об’єктивного оцінювання результатів діяльності організації; впровадження сучасних технологій за напрямами діяльності організації; застосування наукових методів управління; організація ефективної системи управління персоналом; виконання представницьких функцій тощо.

Поряд із цим існують специфічні принципи, які стосуються безпосередньо організації роботи керівника. Серед них можна виділити принцип єдиноначальності, який передбачає отримання працівником наказів тільки від одного безпосереднього начальника; принцип першого керівника, згідно з яким при організації виконання важливих завдань контроль залишається за першим керівником організації; принцип функціональної дефініції, за якого чим чіткіше визначені для організації, підрозділу, працівника напрями та очікувані результати діяльності, повноваження, посадові та інформаційні зв’язки, тим більший внесок слід очікувати в реалізацію цілей організації; принцип лідерства, згідно з яким більше шансів на успіх і лідерство має той, хто першим починає використовувати нові наукові напрацювання та технології.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 569; Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С. 103.

© *Бакуменко В.Д.*

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ – це сформульовані на основі вітчизняного та світового досвіду фундаментальні, науково обґрунтовані, зачасти законодавчо закріплені основні положення, керівні правіла, певні критерії та вимоги, найбільш загальні закономірності, відповідно до яких визначаються норми поведінки і діяльності суб’єктів державної кадрової політики щодо її розробки та реалізації. На основі цих принципів повинно здійснюватися формування, функціонування і розвиток ефективної системи забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

У всіх ланках кадрової системи України суб’єкти декларують наступні основні **П. у. д. к. п.**: системність, тобто спроможність і необхідність

базуватися на єдності цілей, завдань, форм і методів роботи з кадрами, що враховує різні аспекти вирішення кадрових проблем (економічних, соціальних, морально-психологічних тощо); наукова обґрунтованість, реалістичність, творчість, послідовність та поетапність вирішення стратегічних і тактичних завдань у кадровій сфері, орієнтованість на залучення до керівних посад професійно підготовлених осіб з новаторськими творчими устремліннями та мотивами, на відродження та сталий розвиток країни; цілісність і єдність для всієї України, водночас багаторівневість, тобто розповсюдженість на весь кадровий корпус, на всі суб'єкти кадрової роботи і всі кадрові процеси в умовах використання різних механізмів державного впливу на них; перспективність, що передбачає упереджуючий та випереджаючий характер, враховуючий соціально-економічний прогрес, зміни характеру праці та управлінських процесів; демократичність за цілями, соціальною базою та механізмами вирішення кадрових проблем; високоморальність і державницький підхід, що повинні виховувати в кожному працівникові, особливо в державному службовці, посадовій особі місцевого самоврядування чесність, упевненість у правоті, патріотизм і громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку; правова обґрунтованість, тобто здійснення державної кадрової політики у правовому полі, в межах і на основі норм трудового законодавства, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань.

Держава реалізує кадрову політику не тільки у державному секторі, але й передбачає певні регуляторні дії щодо приватного та громадського секторів. Міра втручання держави в діяльність суб'єктів приватного та громадського секторів у сфері кадрів базується на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності, законодавчо визначається державою та контролюється громадськістю.

Літ.: Про державну службу: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 54; Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 33; Про стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/45/2012 *; 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. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с. (с. 353 – 358); П. Сорокін: Социальная стратификация и мобильность / Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество / пер. с англ. – М.: Политиздат, 1992. – 543 с.*

© Іванченко Ю.Г.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – основні правила та положення управління людьми, ефективність та результативність яких підтверджена як теорією, так і практикою соціального управління. Серед них доцільно виділити такі: підтримка у підлеглих почуття самоповаги; увага до проблем, а не до особистостей; активне використання методів посилення впливів у разі отримання бажаних результатів, і навпаки, зменшення впливів в разі отримання небажаних результатів; заохочування за сумлінне виконання вказівок керівника; формулювання зрозумілих та обгрунтованих вимог; підтримка постійних контактів, зворотних зв'язків з підлеглими; диференціація завдань та вимог до підлеглих (наштовхувати на думку тих, хто потребує підказки; давати поради тим, хто цього потребує; давати прямі вказівки, нагадувати про необхідність діяти некмітливим та неповоротним; категорично наказувати, наполегливо вимагати виконання поставлених завдань від тих, хто ігнорує поради, вказівок, рекомендацій); приведення у відповідність: завдань інтелектуальним та фізичним можливостям виконавця; повноважень та відповідальності виконавця, тобто повноваження та відповідальність за ті чи інші дії не можуть перевищувати делеговані повноваження, але мають бути не меншими за них; створення такої рівноваги між мотивом та внеском, за якої всі члени організації згодні брати активну участь в її діяльності (принцип участі, визначений Г. Саймоном).

Літ.: Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С. 103.

© *Бакуменко В.Д.*

~ Р ~

РІВНІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – це розподіл або зосередження доступу до процесів нормування, програмування, моніторингу персоналу конкретних органів управління людськими ресурсами. **Р. к. п. –** це межі компетенції загальної державної кадрової політики, яку в Україні виконують органи управління людськими ресурсами (національне агентство з питань державної служби, міністерство соціальної політики України, міністерство доходів і зборів України та інші), згідно чинного законодавства (Конституція України, закон України про державну службу, укази Президента України з питань роботи з кадрами, становлення державної служби, постанови та розпорядження кабінету міністрів України, кодекс законів про працю України, закон про місцеве самоврядування в Україні) у поєднанні з галузевою політикою, а також внутрішньою кадровою політикою підприємства, організації, установи. **Р. к. п.:**

Міжнародний рівень – направляє, корегує, контролює кадрову політику держав, об'єднань, організацій шляхом розробки та впровадження певних законодавчих нормативів, принципів, стандартів праці, тощо, що розповсюджуються на країни, які ратифікували це законодавство.

Державний рівень розробки законодавчої бази кадрової політики виконується Верховною Радою України, яка узаконила основні принципи, права та обов'язки громадян, зазначені у таких документах як - Конституція України, закон України про державну службу, кодекс законів про працю України, закон про місцеве самоврядування в Україні, стратегії, програми розвитку галузей, тощо. Саме ці документи послужили основою комунікації у правовому полі об'єктів та суб'єктів управління людським ресурсом. Також розробкою кадрової політики займається вищій орган виконавчої влади – кабінет міністрів України, що також наділений правом законодавчої ініціативи.

Державний рівень контролю кадрової політики виконує – національне агентство з питань державної служби, міністерство соціальної політики України, міністерство доходів і зборів України, суди загальної юрисдикції.

Місцевий та регіональний рівні кадрової політики – це рівні, які виконують вищезазначені закони, а також розробляють та виконують нормативно-правові акти на певній території (місто, район, область).

Внутрішній рівень кадрових служб організацій, підприємств - охоплює окремі організації - партії, профспілки, корпорації тощо. Виділяється з поміж інших рівнів особливим методом підбору та контролю персоналу, який має не суперечити чинному законодавству і водночас виробляти власну кадрову політику, яка точно відповідає компетенціям, функціям, професійним вимогам, завданням кожної окремої організації.

Рівні дії кадрової політики відповідно до сфер діяльності громадян: державна служба, місцеве самоврядування, промислова сфера, агропромислова сфера, національна безпека, соціогуманітарна, освітня, сфера охорони здоров'я, наука сфера, сфера культури.

Літ.: Балабанова Л. В Управління персоналом - К.: Науковий світ, 2012. – 218 с. Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации: Кадроведение: Курс лекций. - 2-е изд.,доп. и перераб. - М.: РАГС, 1998 – с. 468. 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. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.

© *Більченко С.О.*

~ С ~

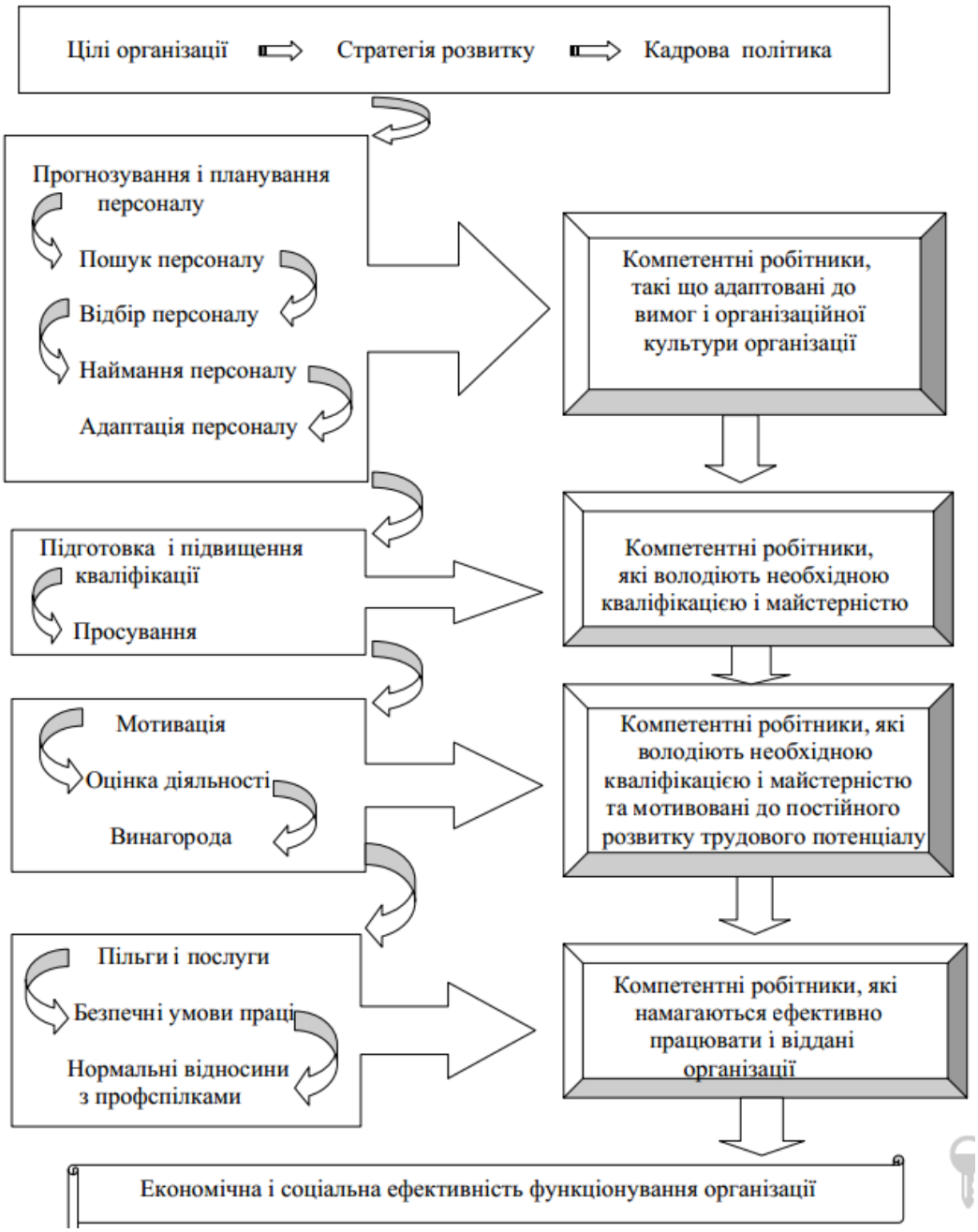
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ передбачає дослідження об'єкта управління як системи, що включає в себе виявлення всіх складових, зовнішніх і внутрішніх впливових чинників, співвідношення внутрішньосистемних зв'язків та комплексу дій, потрібних для отримання бажаного результату, або, іншими словами, характеристик усіх входів і виходів, процесів функціонування, управління і досягнення поставленої мети.

С. п. у к. п. розглядається як одна із ранніх форм системного аналізу, або як його початкова фаза, фаза первісного аналізу проблеми та постановки задачі.

Кадрова політика являє собою систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають генеральний напрямок і основи роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика є основою для формування системи управління персоналом. Розробкою кадрової політики займаються власники організації, вище керівництво, кадрові служби. Вона ґрунтується на пізнаних закономірностях суспільного розвитку, має соціальну природу, спрямована на оптимальне формування та ефективне функціонування соціальних механізмів відбору, виховання і розподілу індивідів у соціальній структурі, визначається сукупністю найбільш важливих положень, виражених у державних рішеннях на тривалу перспективу або на конкретний період і будується на методологічній базі системодіяльнісного підходу до функціонування і розвитку організації.

У розумінні поняття "кадрова політика" рекомендується розрізняти "широкий" і "вузький" зміст і тлумачення. *Кадрова політика в широкому розумінні* – це система правил і норм, що розробляються стратегічними органами управління для приведення людських ресурсів відповідно до цілей і стратегії організації. *У вузькому розумінні* – це система норм (часто не усвідомлюваних персоналом), організаційно-стабілізуючих методів створення організаційної культури та організаційних відносин між людьми.

Таким чином, **С. п. у к. п.** передбачає в собі процес планування, добору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. Кадрова політика може включати в себе такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів (рис. 1).



С. п. у к. п. повинен ураховувати, що персонал може одночасно виступати як об’єктом, так і суб’єктом управління, що являє собою основну специфічну особливість управління персоналом.

Літ. : Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури. 2011. – 468 с.; Державне управління та державна служба [Текст] : Словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський ; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. - К. : КНЕУ, 2005. - 480 с.; Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.; Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту. - К.: МАУП, 2002.

© Дурман М.О.

СКЛАДОВІ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Сьогодні надактуальною є суспільна потреба в кадрах, які уособлюють три основні якості: професіоналізм, порядність, патріотизм. Якість та безпека життєдіяльності суспільства визначаються ефективністю процесів формування та реалізації людського потенціалу як ключової складової державної політики. Однією з найбільш значущих **С. д. к. п.** є кадрова політика у сфері державного управління оскільки саме практична діяльність державних службовців великою мірою сприяє успішному розв'язанню проблемних питань у різних сферах діяльності суспільства. Ефективність державного управління цілком залежить від того, наскільки розумно використовується те багатство, та цінність, яку складають професіоналізм, професійні можливості людей, наскільки продумано здійснюється кадрова політика щодо управління як явними, так і потенційними професійними можливостями, професійним досвідом персоналу державної служби.

С. д. к. п. є державна галузева кадрова політика, яка базується на державних пріоритетах з урахуванням галузевих особливостей та потреб і відповідних ресурсів. Це, зокрема кадрова політика у державному управлінні; кадрова політика в економічній сфері; кадрова політика в соціальній сфері; кадрова політика в гуманітарній сфері; кадрова політика наукової сфери.

Також до **С. д. к. п.** відноситься й підготовка управлінських кадрів.

Літ.: Сурай І. Г. Професіоналізм та професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики / І. Г. Сурай [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07sigdkp.htm.

© *Васюк Н.О.*

СТРАТЕГІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – довгостроковий, послідовний, конструктивний, стійкий до невизначеності умов середовища план реалізації державної кадрової політики, який має супроводжуватися постійним моніторингом та розробкою заходів поетапного виконання. Діюча «Стратегія державної кадрової політики України на 2012-2020 роки», схвалена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012, визначає основні цілі та першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика.

Головними причинами, які зумовили необхідність розроблення **С. д. к. п.**, є: стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі; відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконаліть механізму формування державного замовлення на підготовку

фахівців; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку; недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики. У **С. д. к. п.** визначено мету державної кадрової політики, якою є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.; "Державне управління" : підручник : у 2т. / Нац. акад..держ.упр.при Президентові України; ред. кол. : Ю.В.Ковбасюк, К.О.Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. – К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013 – Т.2. –324 с.; "Державне управління" : підручник : у 2т. / Нац. акад..держ.упр.при Президентові України; ред. кол. : Ю.В.Ковбасюк, К.О.Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. – К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012 – Т.1. –564 с.; Олуйко В. М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін. ; за заг. ред. В. М. Олуйка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2008. – 418 с.

© Загайнова Л.І.

СУБ'ЄКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – активні учасники кадрових процесів, що наділені правами та відповідальністю на вироблення та здійснення державної кадрової політики.

С. д. к. п. – носії визначених у правовому полі повноважень, прав та обов'язків щодо вироблення та реалізації державної кадрової політики (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, профспілки, асоціації роботодавців, громадські організації та ін.).

Відповідно до Конституції України протосуб'єктом державної кадрової політики є народ України, що визначений як єдине джерело влади. У свою чергу держава є головним суб'єктом кадрової політики, який формує її стратегію, основні принципи та цілі. За таких умов мають бути враховані інтереси народу, соціальних груп та верств населення, права кожної окремої людини.

Суб'єктами формування та проведення державної кадрової політики виступають такі інститути та інституції: Президент України; Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; Національне агентство України з питань державної служби; керівники апаратів центральних і місцевих органів

державної влади; кадрові служби міністерств, державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади; керівники республіканських органів влади Автономної Республіки Крим та їх кадрові служби; кадрові служби місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, які перебувають у державній власності; управління, відділи освіти відповідних регіональних та районних рівнів; навчальні заклади різного спрямування; суб'єкти соціального партнерства приватного й громадського секторів.

Літ.: 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ , 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.

© *Козлов К. І.*

СУБ'ЄКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ – інституції та інститути, що здійснюють науково обґрунтований вплив на кадрове забезпечення органів державного управління та органів місцевого самоврядування з метою задоволення потреб суспільства у кадрах, які здатні попереджати чи долати проблеми, що виникають у даному суспільстві. **С. д. к. п. у с. д. у.** – установи (особи, інституції та інститути), що мають можливість і спроможність адекватно реагувати на кількісні та якісні зміни кадрового складу в часі й просторі шляхом визначення потреби в кадрах і здійснення коригувальних дій для того, щоб кадри відповідали потребам державного управління.

С. д. к. п. у с. д. у. – Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, керівники центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, керівники підприємств, установ, організацій.

Літ.: 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ , 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М.

Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.; Илларионов А.Е. Основы теории государственной кадровой политики [Электронный ресурс] / А.Е. Илларионов. – Режим доступа : http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_243.html.; Aspridis G. The Evaluation of Human Resources in Modern Public Management [Електронний ресурс] / G. Aspridis. – Режим доступу : http://www.academia.edu/389437/The_Evaluation_of_Human_Resources_in_Modern_Public_Management.

© *Козлов К. І.*

~ Т ~

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.

Державна кадрова політика **Д.к.п.** за своїм призначенням, змістом і роллю в системі державного управління являє собою досить важливе соціально-політичне явище в житті і діяльності будь-якої держави і суспільства. З метою її успішного втілення в життя насамперед потрібне теоретико-методологічне обґрунтування **Д.к.п.**.

Основи теорії **Д.к.п.** в Україні стали предметно досліджуватися порівняно недавно. У радянську епоху ця тема була конфіденційною, і про формування КП на державному рівні не йшлося. У сучасних умовах ситуація докорінно змінилася. Проблеми КП стали одними з актуальних в державному управлінні, адміністративному і трудовому праві, соціології управління, політології та історії.

Формування **Д.к.п.** – це прерогатива політиків, вищої державної влади. Згідно з Конституцією України визначати основні напрямки внутрішньої і зовнішньої політики держави (частина п’ята статті 85), а, відповідно, і ДКП правоможна Верховна Рада України. Політичне керівництво формує кадрову політику держави, тобто визначає її цілі, завдання, пріоритетні напрямки. Процесом реалізації **Д.к.п.** займаються керівники державних органів, їх структурних підрозділів, керівники недержавних установ, організацій і фірм, а також їх кадрові служби, тобто адміністративна влада.

Першим етапом вироблення **Д.к.п.** є теоретико-методологічне обґрунтування і визначення її *концепції* – системи вихідних позицій та провідних ідей, що розкривають наукові засади підходу держави до вирішення кадрових проблем, завдання й пріоритетні напрямки формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу і кадрового складу країни. *Концепція* ДКП – це її науково-теоретичний фундамент, вираження кадрової доктрини і стратегії держави в цій галузі. Одночасно це програмна позиція

держави в кадровій діяльності, наукове підґрунтя кадрової практики державних органів.

Концепція і сама **Д.к.п.** багато в чому збігаються за змістом, проте вони не є тотожними. Концепція стає державною політикою тоді, коли вона офіційно визнана і нормативно узаконена на вищому державному рівні. Після цього ідеї і положення, закладені в концепції, стають офіційною стратегією і тактикою роботи держави з кадрами.

Відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 01 лютого 2012 року №45/2012, ***метою*** **Д.к.п.** ***є*** забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Реалізація **Д.к.п.** ***має бути спрямована на досягнення:***

у соціальному аспекті - 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, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення;

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

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

Основними цілями реалізації ДКП є:

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

- 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;

- 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;

- упровадження 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;

- підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство в проведенні адміністративної та економічної реформ.

У теорії КП особливе місце посідає її термінологія, понятійний апарат – найважливіша складова методології КП, що характеризує якості, ознаки і сторони кадрової діяльності. Знаходячись у системі, ці поняття взаємопов'язані та субординовані. Останнім часом у сфері кадрових процесів і відносин з'явилися нові терміни, що відбивають новації реальної кадрової дійсності: кадровий менеджмент (управління), організаційно-кадровий аудит (перевірка), кадровий моніторинг (спостереження), кадровий консалтинг (консультування), кадровий контролінг (контроль), лізинг кадрів (тимчасовий обмін управлінцями між державною і недержавною сферами), скринінг кадрів («відсів» непридатних, звільнення) та ін.

Літ.: Конституція України: чинне законодавство станом на 04 березня 2014 р.: (Відповідає офіц. текстові). – К.: Алерта, 2014. – 88 с.; Про Стратегію державної кадрової політики: Указ Президента України від 01 лютого 2012 року №45/2012; Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 травня 2012 р.) : до 15-річчя галузі науки «Державне управління». – К.: НАДУ, 2012; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики /В.В.Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 679 с.

© *Лопушинський І.П.*

~ Ц ~

Цілі державної кадрової політики. Основні **Ц. д. к. п.** вказані в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр. Реалізація державної кадрової політики має бути спрямована на досягнення: в соціальному аспекті - 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, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення; в інституційному аспекті -

удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті; в організаційному аспекті - розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Основними **Ц. д. к. п.** є: 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, що 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; підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ.

Літ.: Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012. - Назва з екрана.

© *Васюк Н.О.*

РОЗДІЛ IV.

ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

~ Б ~

БЕЗРОБІТТЯ (англ. Unemployment) – це об’єктивне соціально-економічне явище негативного характеру, такий стан суспільства, коли певна частина працездатного економічно активного населення попри власне бажання не має роботи й заробітку.

За визначенням Міжнародної організації праці (МОП), **Б.** – наявність групи осіб у віці 15-70 років (як офіційно зареєстрованих так і незареєстрованих в державній службі зайнятості як безробітні), які: не мали роботи (прибуткового заняття), шукали роботу або намагались організувати власну справу на обстежуваному тижні, готові приступити або приступають до роботи протягом наступних двох тижнів; які знайшли роботу та чекають відповіді; зареєстровані в службі зайнятості як такі, що шукають роботу; які навчаються за направленням служби зайнятості.

Важливим покажчиком ефективності публічного управління будь-якої країни є **рівень безробіття**, який розраховується як відношення чисельності безробітних, зареєстрованих в державній службі зайнятості, до працездатного населення працездатного віку. Зареєстровані безробітні за Законом України “Про зайнятість населення” – це працездатні громадяни працездатного віку, які не мають заробітку або інших передбачених законодавством доходів, зареєстровані в державній службі зайнятості як такі, що шукають роботу, готові та здатні приступити до відповідної роботи.

Визначають наступні види **Б.**: **Циклічне** (виникає внаслідок циклічності розвитку економіки, коли у фазі рецесії підприємства звільняють робочих та наймають на роботу в разі економічного підйому); **Сезонне** (результат природних коливань кліматичних умов протягом року або коливань попиту на певні роботи, що мають сезонний характер); **Панельне** (природне безробіття, яке неможливо усунути навіть при найкращому розвитку кон'юнктури внаслідок постійного існування осіб, що не можуть знайти роботу в зв'язку з кваліфікацією, віком, станом здоров'я, місцем проживання або недостатнім бажанням до праці); **Фрикційне** (тимчасове, таке, що виникає в короткостроковому вимірі, коли люди на певний проміжок часу знаходяться без роботи в результаті зміни місця праці, професій. Охоплює велику кількість людей у всіх країнах та є неминучим.); **Структурне** (технологічне, пов’язане з невідповідністю між пропозицією праці та попитом на робочу силу внаслідок технологічних змін та науково-технічної революції, що призводять до змін структури економіки, які, у свою чергу, змінюють структуру загального попиту на робочу силу).

Літ.: Васильєв О. Прогнозування рівня безробіття в Україні / О. Васильєв // Економіка України . –2012. – № 4. – С. 41-46.; Люта Т. С. Безробіття в Україні / Т. С. Люта // Управління розвитком . – 2013. – № 14. – С. 73-76.; Малиш Н. А. Безробіття / Н. А. Малиш// Енциклопедія державного управління – у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 1. – 2011. – с. 75 – 77.; Машика Ю. Стан та проблеми безробіття в Україні / Ю. В. Машика, О. І. Бобруйко // Економічний простір . – 2013. – № 74. – С. 122-130.

© Малиш Н. А., Радченко О. В.

БІЖЕНЦІ – особи, які через обґрунтовані побоювання стати жертвою переслідувань за ознаками раси, релігії, громадянства, належності до певної соціальної групи або через політичні переконання перебувають поза країною своєї громадянської належності і не можуть користуватися захистом цієї країни або не бажають користуватися таким захистом через такі побоювання. Відповідно до низки регіональних міжнародно-правових документів термін "біженець" застосовується також до осіб, змушених тікати із своїх країн внаслідок зовнішньої агресії, окупації, іноземного панування або масові порушень прав людини. Право шукати притулку від переслідувань в інших країнах і користуватися цим притулком належить до основоположних людських прав, зафіксованих у Загальній декларації прав людини від 10.12.1948 р. відповідно до Конвенції ООН 1951 р. та Протоколу 1967 р. про статус біженців. 10 січня 2002 р. Україна приєдналася до Конвенції ООН про статус біженців 1951 р. і Протоколу до неї 1967 р.

Літ.: Тиндик Н. П. Біженці як невід'ємний елемент сучасного світового міграційного процесу: Монографія. – Львів, 2007; Закон України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту» /Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, N 16, ст.146 757 [Електронний ресурс] Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/; Закон України «Про запровадження змін до кількох законодавчих актів України з питань біженців і осіб без громадянства та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту», № 5290-17, 18 вересня 2012 року: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/; Закон України «Про громадянство України» / Відомості Верховної Ради, 2001, № 13, ст.65 http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show.

© Лазар Я.І.

~ Д ~

ДЕМОТИВАЦІЯ КАДРІВ. Демотивація кадрів – переважно негативний вплив різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів на спонукаючі стимули працівника, за якого пропадає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації або взагалі працювати в цій організації.

В системі державної служби України зовнішні фактори **Д. к.** є домінуючими, такими, що вирішальним чином впливаютьна формування внутрішніх чинників та в цілому – навтрату стимулів до професійної діяльності державних службовців. Це, насамперед, низька заробітна платня державних службовців на низовому рівні ієрархії посад, наднормована робота зі значним перевищенням як власне робочого часу, так і функціональних завдань і посадових обов'язків, недієздатність соціальних ліфтів на державній службі та відсутність реальних можливостей просуватися службовими щаблями на посади вище 4 категорії, низька престижність державної служби в Україні сполучена з іміджем державних службовців як корупціонерів та казнокрадів.

До внутрішніх факторів **Д. к.** можна віднести відсутність реальних механізмів самореалізації, небажання працювати в системі з домінуванням адміністративно-командних методів керівництва, неспіврозмірність відповідальності державного службовця за виконувану діяльність з рівнем ресурсного забезпечення цієї діяльності, відсутність стабільності в професійній діяльності.

Літ.: Калашник Н. Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління [Електронний ресурс] / Н. С. Калашник // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 3. – С. 410-416.

© Радченко О. В.

ДЕПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ КАДРІВ – тимчасова або повна втрата компетентності та навичок діяльності в рамках офіційно отриманої професії, спеціальності внаслідок довгої перерви в роботі, бездіяльності, виконання невластивих функцій та завдань, що знаходяться поза межами компетенції та профілю офіційної професії. **Д. к.** в системі публічного управління є одним з наслідків десоціалізації та маргіналізації суспільства й супроводжується, як правило, втратою соціальної відповідальності, зростанням корупційної складової в діяльності державних службовців.

Факторами **Д. к.** як однієї з форм демотивації службовців в органах державної влади та органах місцевого самоврядування є: низька заробітна платня державних службовців на низовому рівні ієрархії посад, понаднормована робота зі значним перевищенням як власне робочого часу, так і функціональних завданьта посадових обов'язків, недієздатність соціальних ліфтів на державній службі та відсутність реальних можливостей просуватися службовими щаблями на посади вище 4 категорії, низька престижність державної служби в Україні сполучена з іміджем державних службовців як корупціонерів та казнокрадів.

Літ.: Качество и успешностьгосударственногоуправления и государственныхполитик. // Центр проблемного анализа и государственно-управленческогопроектирования – М. : Directmedia, 2013 – 240 с.

© *Радченко О. В.*

~ К ~

КАДРОВІ ДЕФОРМАЦІЇ – зміни або спотворення, що відбуваються під дією зовнішніх сил або якихось інших впливів у структурі цілісної і об'єктивно зумовленої стратегії роботи з людськими активами, що тягне за собою зміну та спотворення принципів, форм, методів і моделей управління персоналом, та має наслідком якісну та змістовну невідповідність між кадровим потенціалом, його функціями і цілями перспективного розвитку організації.

Літ.: Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: ВД "Професіонал", 2006. — 512 с.; Виноградський М. Д. і ін. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2006. — 504 с.; Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк і ін.. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.; Хміль Ф. Г. Управління персоналом: Підр. для студ. вузів. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.

© *Половцев О.В.*

КАДРОВІ ПРОБЛЕМИ стосуються безпосередньої організації управління людськими ресурсами, їх підготовки, розподілу і раціонального використання. Однак, до названих проблем вся кадрова політика не зводиться. У широкому розумінні вона охоплює ідеологію, економіку, культуру, соціальну сферу. Тому не менш суттєвого значення для вирішення **К.п.** має сильна соціальна політика, у центрі якої – людина з її потребами, інтересами, прагненнями. Сучасне українське суспільство характеризується розривом між існуючою моделлю розвитку людського потенціалу держави та потребами ринкової економіки і демократичного суспільства. Діюча модель розвитку людського потенціалу не забезпечує необхідних кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів. Наразі існує тенденція до депопуляції, старіння, бідності населення, міграції кваліфікованої робочої сили за кордон, деформації у сфері зайнятості, маргіналізації підготовлених фахівців, незадовільних умов праці, відсутності стимулів до професійного розвитку на більшості підприємств, установ, організацій країни. Закріпленню цих негативних явищ сприяють застарілі форми організації праці та менеджменту, технологій виробництва й технічного оснащення, неадаптованість до ринкових умов, руйнування соціальної інфраструктури. Суттєво впливають на **К.п.** глобальні фактори, такі як розвиток інформаційних технологій, впровадження електронного урядування та

економічна інтеграція. Відбувається нарощування в Україні ознак постіндустріального інформаційного суспільства, що кардинально змінює структуру персоналу порівняно з персоналом індустріального суспільства. Спостерігається істотне скорочення чисельності осіб, зайнятих у сільському господарстві, промисловості, й одночасне збільшення чисельності персоналу у сферах державного управління, обслуговування, освіти, науки, культури. Особливу групу персоналу складають фахівці з комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, аналізу та обробки інформації. Відбувається якісна зміна змісту й характеру праці в напрямі зростання частки інтелектуальної-творчої складової. Серед **К.п.** актуалізується проблема подолання кадрових деформацій в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і, передусім, забезпечення захисту прав людини та формування антикорупційних механізмів у сфері державного управління – запобігання виникненню та управління конфліктом інтересів на публічній службі. У сфері державної кадрової політики, можна виділити **К.п.,** які потребують невідкладного вирішення : по-перше, невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. (значна частина наявного кадрового корпусу державного управління та місцевого самоврядування не готова до роботи в умовах змін); по-друге, недосконаліть законодавчої бази, яка не забезпечує процесів управління персоналом правовою обґрунтованістю, урегульованістю та захищеністю, не враховує європейських стандартів у кадровій сфері; по-третє, відсутність комплексної системи підготовки персоналу відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом у країні; по-четверте, 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. Такий стан **К.п.** заважає активній професіоналізації багатьох видів економічної діяльності, професійній самореалізації людей практично в усіх сферах суспільного виробництва. Державна кадрова політика повинна спиратися на потужну систему роботи з персоналом на основі сучасних технологій управління. Широке впровадження інформаційних технологій та електронного урядування в сучасне управління й виробництво вимагає значного підвищення якості професійної підготовки працівників, безперервності підвищення їх кваліфікації впродовж усього професійного життя.

Літ. : Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2011 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

http://www.president.gov.ua/documents/14429.html.; Управління суспільним розвитком: Словник-довідник / За заг. ред. А.М.Михненка, В.Д.Бакуменка; Уклад.: В.Д.Бакуменко, С.О.Борисевич, О.А.Бутрін та ін. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 248 с.; Щекиин Г.В. Социальная теория и кадровая политика : Моногр. / Г.В. Щекиин / – К. : МАУП, 2000. – 576 с..

© *Науменко Р.А.*

КАДРОВІ ТРОМБИ. Термін *тромб* (від гр. thrombos – «згусток») означає згусток крові, що утворюється у кровоносних судинах людини і тварини. Якщо асоціювати ці судини (артерії) з соціальною системою, зокрема кадровою, то тромб означатиме певне утворення, що заважає раціональному використанню кадрового потенціалу і, зрештою, – реалізації кадрової політики держави. Таким утворенням може бути конкретний суб'єкт кадрової діяльності – скажімо, несумлінний чи некреативний працівник, керівник-диктатор, або ж певне явище, ознака такої діяльності – корумпованість, некомпетентність. Якщо проводити аналогію з медициною далі, то процес утворення такого тромбу можна також назвати тромбозом (кадровим).

Літ. :Академічний тлумачний словник (1970-1980) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://sum.in.ua/

© *Демченко В.М.*

КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ (КАДРОВИЙ ГОЛОД*)* – це перевищення попиту на кадри над пропозицією. Термін *дефіцит* (від лат. deficio – «не вистачати») означає недостатність чогось/когось, зокрема у сфері кадрових відносин – працівників у галузях народного господарства, управлінні і т. ін. Відповідно зростає потреба в таких працівниках (робітниках, службовцях).

Дефіцит засвідчує про розбіжність між попитом та пропозицією та відсутність ефективної державної кадрової політики. **К.д.**, як правило, виникає на деякі групи професійно підготовлених фахівців. Так, останнім часом в Україні спостерігається зростання потреби в працівниках фінансової сфери, промисловості, сервісу (готелі та ресторани), оптової та роздрібної торгівлі, ремонтної сфери. Серед причин можна відзначити навіть не брак відповідних навчальних закладів, а недостатнє залучення молоді до такої діяльності (зокрема відсутність у неї мотивації). Серед шляхів попередження цих процесів визначається підвищення конкурентоспроможності на ринку праці відповідних професійних груп з метою залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

К.д. є результатом непродуманої (непослідовної) державної кадрової політики та виникає внаслідок відсутності професійно підготовлених фахівців в певному секторі економіці. **К.д.** може виникати також внаслідок суттєвих змін в

сучасному соціально-економічному становищі країни, коли виникають нові сфери діяльності, де відсутні професійно підготовлені працівники. Одним з методів подолання **К.д.** є формування державного замовлення на підготовку кадрів певних професій з урахуванням потреби на такі кадри та можливості їх працевлаштування.

Літ.: Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://iz.od.court.gov.ua/sud1510/newss/17823/; Латинско-русский словарь: ок. 50000 слов. – М.: Русс. яз., 1986. – 840 с. – С. 228.

© Демченко В.М., Пархоменко-Куцевіл О.І.

КЛІЄНТИЗМ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ. **С**кладний суспільно-управлінський феномен, що виникає в результаті взаємодії керівників, підлеглих та організаційного середовища, приводить до формалізації організаційних зв'язків, підриву публічного характеру державного управління. **К.у.к.п**. розхитує духовно-моральні устої, що несумісні зі службовою етикою системи цінностей керівника та підлеглих у сфері державної служби. Формами прояву **К.у.к.п** є протекціонізм, непотизм, патерналізм і фаворитизм. Найбільш поширеною формою прояву клієнтелізму в країнах пострадянського типу є протекціонізм, який проявляється через покровительство, що надають керівники підлеглим – клієнтам, воно виступає у формі цілеспрямованої діяльності керівництва, або у формі негласного правила організаційної культури (облаштування родичів, друзів чи знайомих на посади державної служби). В кожному прояві **К.у.к.п.** можна побачити прояви непотизму, патерналізму та фаворитизму.

Загальні причини **К.у.к.п**: недосконаліть законодавчої бази; відсутність у вищих керівників державних інститутів політичної волі до боротьби з клієнтелізмом; недосконаліть механізмів оплати праці та контролю за розподілом благ; неповагу до закону та адміністративних норм; низька адміністративно-правова захищеність підлеглих перед керівниками на усіх рівнях державного управління; ігнорування клієнтелізму високопосадових та керівних осіб системи державної кадрової політики в нормативних документах, що регулюють державну службу; відсутній серйозний, відповідальний контроль юридичних осіб та санкції інших служб, які б несли відповідальність за стан речей, порушення норм і правил поведінки; порушення етики та якісного підбору кадрів; підбір і розстановка кадрів, їх просування продовжується на основі особистісних зв'язків та знайомств.

Основні фактори відтворення клієнтелізму: інтереси керівника, зацікавленість у використанні влади у власних цілях, в наявності «своїх

людей», які в будь-який час його підтримають; небажання бути в організації відповідальним за все та невмінні налаштувати відповідальність за усе разом з колективом, бо це звузить «всезагальний вплив» на колектив; «пострадянський синдром» - слабкість організаційного контролю та низький рівень відповідальності тощо.

Механізми попередження клієнтелізму: перетворення моделі «державної» служби в службу публічну; використання показників результативності професійної службової діяльності і побудови на цій основі системи оплати праці службовців вищої ланки; відповідальна нормативно-правова база для боротьби з клієнтелізмом та дотримання її; введення конкурсної контрактної системи вступу на державну службу; проведення масової пропаганди, просвітницької роботи правовиками та професіоналами-управлінцями; широке використання сучасних кадрових технологій при проведенні конкурсів на заміну вакантних посад та атестації державних службовців; запровадження досвіду розвинутих демократичних країн (США, Канади, Франції, Німеччини та ін.), що слугуватиме формуванню в Україні, орієнтованої на людину, прозорої, підконтрольної громадськості та суспільству системи державної кадрової політики.

Літ.: 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. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.

© Пірен М.І.

КОНФЛІКТОЛОГІЯ – нова галузь суспільствознавства, яка вивчає соціальні та міжособистісні конфлікти, закономірності їх виникнення, протікання та вирішення.

К. сформувалась на межі соціології, соціальної психології, загальної психології, політології та інших наук про суспільство й людину на початку XX століття, коли вияснилося, що усі конфлікти мають дещо спільне у механізмах їх генезису, функціонування, подолання. Вивчення феномену **К.** дозволяє вирішити два завдання:

1) вичленити конфліктологічні аспекти з таких наук, як політологія, психологія, філософія, соціологія;

2) об’єднати виділені аспекти в наукову галузь з певними універсальними підходами.

К. *в широкому значенні* – галузь міждисциплінарних знань про структуру та динаміку соціальних взаємовідносин, пов’язаних з потенційно можливим чи

реальним зіткненням суб'єктів на ґрунті суперечностей. **К.** *у вузькому значенні* повинна в кожному випадку мати специфічне визначення. Саме тому самостійними науковими дисциплінами є **К.** національних відносин, юридична **К.** тощо. Теоретико-методологічною основою К. є загально соціологічна теорія конфлікту. К. розробила загальну методику аналізу соціальних конфліктів, раціональні стратегії поведінки конфліктерів та низку типологічних методик та технологій вирішення соціальних конфліктів.

Літ.: Теория управления: социально-технологический подход. Энцикл. словарь /Под ред. Иванова В.Н., Патрушева В.И. – М.: Муниципальный мир, 2004. – С. 176-177.

© Пашко Л.А.

КОРУПЦІЯ (від. лат. *correi* – обов'язкові для всіх відносини та *rumpere* – порушувати, ламати, скасовувати) – суспільно небезпечне явище у сфері публічного управління, що виражається в умисному використанні державними й політичними діячами, керівниками органів публічної влади та державними службовцями своїми службовими повноваженнями та пов'язаними із цим можливостями із метою реалізації вузькокорпоративних (кланових) інтересів, персонального одержання майнових і немайнових благ і переваг в будь-якій формі або прийняття обіцянки/пропозиції таких благ для себе чи інших фізичних або юридичних осіб, а рівно – і підкуп таких осіб.

К., на думку проф. В. Гвоздецького, порушує конституційні права та свободи громадян, формує в суспільстві атмосферу страху, невпевненості, політичного й правового нігілізму. **К.** може набувати системного характеру (коли вона пронизує державний апарат зверху донизу), що має різко негативні наслідки для держави, зокрема: загроза національній безпеці; викривлення порядку реалізації публічної влади; делегітимізація державної влади в країні; створення негативного іміджу для держави; зниження ефективності державного управління; поширення злочинності та криміналізація влади; зниження темпів економічного розвитку та поширення тіньової економіки; зростання бідності.

Залежно від вибраного критерію, можливі різні класифікації **К.**, зокрема її можна поділяти на: 1) бюрократичну і політичну; 2) примусову та погоджену; 3) білу (суспільство не засуджує), сіру (немає єдиної думки) та чорну (засуджується усіма).

Основними причинами виникнення **К.** в Україні називають:

- Відсутність політичної волі на придушення корупції;
- Відсутність моральних орієнтирів у населення (і як наслідок чиновників), байдужість;
- Недосконалість системи судоустрою;

• Непрозорість діяльності та неналежний рівень підзвітності державних органів;

• Відсутність ефективної системи покарання хабарників;

• Зручність для багатьох підприємців та простих громадян вирішувати свої проблеми з чиновниками за допомогою хабаря.

Починаючи з 1993 р. некомерційна антикорупційна неурядова організація з вивчення і боротьби з корупцією Transparency International (Міжнародна Прозорість) щорічно здійснює оцінювання рівня корумпованості країн і регіонів світу за індексом сприйняття корупції, визначаючи останню як зловживання наданими повноваженнями для отримання приватної вигоди. Згідно з останнім опублікованим у 2012р. рейтингом Transparency International Україна посідає за рівнем корупції 144 місце разом з Камеруном, Республікою Конго та Сирією. Для порівняння, Росія посіла 133 місце, Білорусь — 123, США — 17, Австралія та Норвегія — 7, а перше місце поділили Данія, Фінляндія та Нова Зеландія.

Літ.: Братков С. Поняття корупції та її феноменологія [Електронний ресурс] / Сергій. Братков // Вісник Академії управління МВС . - 2009. - № 4. - С. 66-77.; Гвоздецький В. Корупція як соціальне, психологічне і моральне явище / В. Д. Гвоздецький // Актуальні проблеми держави і права . - 2012. - Вип. 63. - С. 139-145.; Гошовська В. А. Імітаційна демократія / В. А. Гошовськат.1 с. 253 – 255.; Никифорчук Д. Й. Вимір та оцінювання рівня корупції в Україні] / Д. Й. Никифорчук, О. Ю. Бусол // Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ . - 2013. - № 1. - С. 173-178.; Про засади запобігання і протидії корупції : Закон України від 7 квіт. 2011 р. № 3206-VI // Офіц. вісник України. No 44. – 2011. – Ст. 21.; Толкованов В. В. Пріоритетні напрями реалізації державної політики у сфері запобігання та протидії проявам корупції / В. В. Толкованов // Аналітика і влада . - 2011. - № 4. - С. 17-23.; Шевчук Б. М. Корупція / Б. М. Шевчук. т.8 с. 319 – 321

© Шевчук Б. М., Радченко О. О.

~ М ~

Маргіналізація – (від лат. marginalnist – побічний) – соціальне явище, поняття, що означає процес втрати особистістю об’єктивної приналежності до даної соціальної групи без наступного входження до іншої, а також втрати особистістю норм та цінностей відповідної субкультури.

М. як проміжність, "граничність" положення людини між якими-небудь соціальними групами пов’язана зі зламом сталих нормативно-ціннісних систем під впливом політичних, соціальних та економічних зрушень, що супроводжуються дестабілізацією соціального становища усталених соціальних прошарків та формуванням нових функціональних груп.

М. найнижчих прошарків суспільства історично притаманна ієрархічному та патріархальному суспільству. **М.** середніх та вищих прошарків суспільства характерна для часів епохальних зломів політичних систем, революцій та контрреволюцій. В такі часи може виникати ефект "маргіналізованого суспільства" (політичні, моральні, інтелектуальні маргінали, бізнес-маргінали та ін), що випадає з усталеної системи цінностей і живе переважно одним сьогоднішнім днем. Як правило, **М.** призводить до матеріального зубожіння і навіть до зникнення маргіналізованих груп.

У державно-управлінському вимірі **М.** являє собою загрозливу тенденцію поширення процесів руйнування громадянського суспільства, що виявляється у розпаді соціальних груп, розриві традиційних зв'язків між людьми, втраті індивідами об'єктивної приналежності до тієї чи іншої соціальної спільності, перекрученні естетичних, етичних, правових, фізіологічних та інших загальнолюдських норм і цінностей, перетворенні людей в духовних і соціальних люмпенів, повністю залежних від непередбачуваних і безконтрольних дій влади, демагогів і авантюристів. При цьому маргінали сприймаються не лише як аутсайдери й парії (пригноблена людина), що перебувають на "дні" суспільства – це означає стійку соціально обумовлену відмінність між соціально-культурним походженням і нинішнім суспільним становищем.

Інтенсифікація міграційних переміщень людей, процесів урбанізації та індустріалізації, інформатизації і кібернетизації суспільства приводить до змін критеріїв та якості процесів соціалізації суб’єктів життєдіяльності, в ході яких відбувається люмпенізація суспільства знизу і зверху, соціальне падіння окремих індивідів, що супроводжується їх обмеженням в отриманні соціальних послуг, програм і соціальних привілеїв.

В умовах трансформації українського суспільства надзвичайно зростає деструктивна спрямованість процесів маргіналізації щодо зростання у окремих індивідів та соціальних груп невизначеності з якісно новими стилями мислення та дій, ідеологією й цінностями, критеріями, сенсом і мотивами життєдіяльності.

Літ.: Кринична І. П. Маргінальність / І. П. Кринична // Енциклопедія державного управління – у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 1. – 2011. – с. 350 – 351.; Михненко А. М. Маргінал / А. М. Міхненко. // Енциклопедія державного управління – у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 1. – 2011. – с. 348– 349.; Нерсесян Г. Пошук контурів соціальної ідентичності в епоху маргіналізації соціального життя суспільства споживацтва/ Г. Нерсесян // Вісник Національного

технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка . - 2011. - № 3. - С. 60-64.

© *Радченко О. В., Кринична І. П.*

~ Н ~

НЕКОМПЕТЕНТНІСТЬ – це поняття, яке найчастіше застосовується в діловій сфері життя і позначає повну або часткову невідповідність рівня вмінь, знань, навичок та інших значущих якостей співробітника, вимогам займаної ним посади або його статусу. При цьому значення некомпетентності значно розширюється за рахунок його численних видів: до їх числа входять професійна, інтелектуальна, емоційна, фізична, соціальна та етична некомпетентності.

Професійна некомпетентність пов’язана з «принципом Пітера», який свідчить про те, що в ієрархічній системі кожен співробітник піднімається до рівня своєї некомпетентності. Згідно з принципом Пітера, будь-яка людина, що працює в будь-якого роду ієрархічній системі, буде підніматися кар'єрними сходами до тих пір, поки не займе високе місце, на якому він буде не справлятися зі своїми обов'язками. Тобто до рівня своєї некомпетентності.

Комунікативна некомпетентність говорить про невміння вибудовувати відносини з іншими людьми. Причинами комунікативної некомпетентності можуть бути: стереотипи, тобто спрощені думки щодо людей і ситуацій, що в результаті блокує розуміння ситуацій і людей; упереджене ставлення, схильність відкидати все незвичне, інше; звичка нехтувати фактами, і прагнення робити які-небудь висновки без відповідних на те підстав; помилки в побудові фраз – неточний підбір слів, нелогічність, слабка переконливість; неправильна вибір загальної стратегії і тактики спілкування. Найчастіше всі ці явища призводять до того, що людина не може нормально контактувати з оточуючими, що нерідко заважає і в особистому житті, і в професійній сфері.

Інтелектуальна некомпетентність виражається у нездатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків. Емоційна некомпетентність описує відсутність навичок або їх надзвичайно низький рівень розвитку при управлінні емоціями, що приводить до втрати поваги з боку співробітників і заважає в побудові будь-якого роду відносин – як на роботі, так і в особистому житті.

Фізична некомпетентність означає відсутність або недостатність навичок, що сприяють здоровому способові життя (навички раціонального харчування:

дотримання режиму харчування, уміння складати харчовий раціон, враховуючи реальні можливості та користь для здоров'я, вміння визначати й зберігати високу якість харчових продуктів; навички рухової активності: виконання ранкової зарядки, регулярні заняття фізичною культурою, спортом, руховими іграми, фізичною працею; санітарно-гігієнічні навички: навички особистої гігієни, уміння виконувати гігієнічні процедури (догляд за шкірою, зубами, волоссям тощо; режим праці та відпочинку: вміння чергувати розумову та фізичну активності, вміння знаходити час для регулярного харчування й повноцінного відпочинку) тощо.

Соціальна некомпетентність означає відсутність або недостатність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Етична некомпетентність означає перебільшення особистої думки і професійної цінності, нездатність приймати відповідні рішення в робочих ситуаціях.

Літ.: Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: монографія. - К. : Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. - 695 с.; От «неосознанной *некомпетентности*» к «осознанной .... - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http:.*www.studyexperts.ru;* Причини *некомпетентності* та методи боротьби з нею ... - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http: www.psychlib.com.ua; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. – М.: Когито-Центр, 2002. – 396 с.; Розумний М. Соціальна некомпетентність та шляхи її подолання // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – Вип. 5. – Київ, Миколаїв, 2004. – С. 210 – 214; Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: Пер. з англ. – К.: Артек, 2001. – 214 с.

© Діденко Н.Г.

НЕПРАЦЕЗДАТНІСТЬ (англ. disablement) – тимчасова або постійна неможливість здійснювати трудову діяльність з причин, не залежних від людини (хвороби, нещасного випадку, похилого віку тощо); втрата або обмеження можливостей участі індивіда в житті суспільства нарівні з іншими.. Непрацездатні особи є основним суб'єктом соціального захисту як важливої складової соціальної політики держави, а їх **Н.** є основною умовою для призначення пенсій, соціальних допомог, субсидій, надання окремих пільг.

Тимчасова **Н.** встановлюється лікарями лікувально-профілактичних установ і може бути повною або частковою. За повної тимчасової **Н.** внаслідок захворювання або нещасного випадку людина втрачає здатність до будь-якої праці та потребує спеціального режиму (постільного, амбулаторного, лікування

в стаціонарі). За часткової тимчасової **Н.** хворий не в змозі виконувати своєї звичайної професійної роботи, але без збитку для здоров'я може займатися іншою роботою. Тимчасова Н. може бути також обумовлена необхідністю догляду за хворим членом сім'ї у разі, якщо госпіталізація його недоцільна.

Повна **Н.** означає стійке порушення працездатності, що призводить до неспроможності трудової діяльності, що має назву "інвалідність". Інвалідність визначається лікувально-трудовими експертними комісіями та ранжується в залежності від ступеню втрати працездатності на інвалідності I, II та III груп.

Сучасна державна політика по відношенню до непрацездатних та інвалідів базується на статутних документах Європейського Союзу, зокрема, на Хартії основних соціальних прав робітників ЄС (Social Charter) та на "Стандартних правилах забезпечення рівних можливостей для інвалідів" (прийняті Генеральною Асамблеєю ООН 20.12.1993). Згідно з цими документами держави ЄС беруть зобов'язання, щоб усі непрацездатні особи (інваліди) незалежно від походження і причини їхньої непрацездатності мали право на додаткові конкретні заходи, спрямовані на поліпшення їх інтеграції в соціальне та професійне життя. Ці заходи, зокрема, з урахуванням здібностей їхніх бенефіціаріїв мають стосуватися професійного навчання, ергономіки, доступності, мобільності, транспортних засобів та житлових умов.

Літ.: Заржицький О. До питання про визнання особи непрацездатною / О. Заржицький, О. Козаков // Право України. - 2006. - № 5. - С. 97-100.; Палій Н. С. Соціальна безпека непрацездатного населення: сутність, стан і перспективи реформування : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / Н. С. Палій; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2006. - 16 с.; Олійник О. О. Зарубіжний досвід відшкодування втрат, пов'язаних з тимчасовою непрацездатністю / О. О. Олійник // Демографія та соц. економіка. - 2011. - № 1. - С. 103-109. Тодров І. Я. Хартія основних соціальних прав робітників ЄС / І. Я. Тодоров. // енц. – Т. 7.– с. 724 – 726.

Вакулич В. М., Назимко П. С.

НЕПРЕСТИЖНІСТЬ ПРОФЕСІЇ - це стихійно сформована різними чинниками в суспільній свідомості співвідносна оцінка значимості, ступеня необхідності, авторитету, поваги та впливу конкретного виду трудової діяльності, спеціальності, заняття в існуючій у суспільстві ієрархії професій. Дана пріоритетність професій вибудовується в результаті оцінки наявних відмінностей в ступені складності і відповідальності праці, тривалості необхідної для неї професійної освіти, рівні її оплати, затребуваності спеціалістів на ринку праці, що визначається як макроекономічною ситуацією, так і соціально-політичною кон’юнктурою.

Н.п. як явище суспільної свідомості має ціннісно-нормативну природу і формується на основі певної системи цінностей. Як правило, непрестижними вважаються професії, які мають низький суспільний статус, невисокий рівень складності й відповідальності праці, низьку якість професійної підготовки, не потребують вільного володіння фундаментальними та спеціальними знаннями, здатності до аналітичного мислення та творчої діяльності. Основним джерелом формування низького престижу професії виступає невелика заробітна плата, невідповідність конкретних навчальних закладів тому рівню, якому вони повинні відповідати в сучасних умовах та безперспективність роботи після їх закінчення, низька мотивація та інші фактори, що чинять негативний вплив на поведінку людини при виборі професії.

Визначальний вплив на формування непрестижності професії має недостатній рівень професійного самовизначення, яке полягає в усвідомленні особистістю себе як потенційного чи реального суб'єкта конкретної професійної діяльності і передбачає: свідомий процес формування особистістю своєї позиції стосовно професійно-трудової сфери; самооцінювання власних індивідуально-психологічних якостей та зіставлення своїх можливостей з психологічними вимогами до професії; постійний пошук смислів у професійній діяльності; спосіб саморегуляції поведінки, який відбувається через узгодження внутрішньо-особистісних і соціально-професійних потреб та спрямований на досягнення поставленої мети.

Н.п. є складовим елементом уявлення про професію та тісно пов'язаним з соціальним аспектом самовизначення. Відображаючи соціальну неоднорідність суспільства, **Н.п.** відображає і непрестижність різних соціальних верств населення, а його вивчення може сприяти розробці механізму відтворення соціальної структури. В основі **Н.п.** лежить відсутність досвіду і відповідної оцінки індивідів своегоставлення до професії, її значущості для суспільства, а також і по тим можливостям, які вона надає працівнику для задоволення його потреб.

Важливим для характеристики **Н.п.** є також і її соціально-економічний статус: міра морального і матеріального винагороди, сукупність умов, наданих професією для розвитку особистості працівника. **Н.п.** можна виміряти за допомогою шкал П.п., отриманих в результаті соціологічних опитувань, в яких респонденти співвідносять соціальну значимість або привабливість різних професій і вибудовують їх відносно один одного. На зміну шкали престижності професії впливає динамізм, притаманний сучасному суспільству, зростання

соціальної ролі особистості, інтелектуалізація праці, швидкий темп розширення та налагодження ділових, культурних, наукових стосунків між різними країнами та індивідами.

Літ.: Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : МГФ Знание, 1996. – 257 с.; Динаміка оцінок престижності професій, що користуються попитом на ринку праці. Чинники, умови та особливості вибору професії: інформ. бюл. Жовтень`2011/ за ред. М. І. Найдьонова; упоряд. О. І. Лисенко, Ю.В.– Інститут соціальної та політичної психології НАПН України. – К., 2012. – 127 с.; Найдьонов М. І. Оцінка громадянами творчих спеціальностей за українським стандартом престижності професій / М.І. Найдьонов // Актуальні проблеми психології : зб. наук. Праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України : у 12 т. – Житомир, 2010. – Т. 12. – Вип. 11. – С. 196–204.; Найдьонов М. І., Григоровська Л.В. Престижність професій як чинни крегулювання ринку праці в Україні: ресурси і ризики // Культурно-історичний та соціально-психологічний потенціал особистості в умовах трансформаційних змін у суспільстві // Матеріали Третьої міжнародно їнауково-практичної конференції, 16-17 вересня 2011 року, м. Одеса. – С.

© *Костенко В.О., Шехірєв В.Р.*

~ П ~

ПЛИННІСТЬ КАДРІВ – в управлінні персоналом норма, що показує, як часто працівник отримує і втрачає роботу. Плинністю кадрів називають показник, що демонструє частоту отримання роботи і звільнення співробітника.

П.к. вимірюється індивідуальними компаніями для цілої індустрії.

Фізична **П.к.** охоплює тих працівників, які через різні причини звільняються і залишають організацію. Прихована (психологічна) **П.к.**виникає в тих співробітників, які ззовні не покидають організацію, але фактично йдуть з неї, виключаються з організаційної діяльності. Внутрішньоорганізаційна **П.к.**пов'язана з трудовими переміщеннями всередині організації. Зовнішня **П.к.**пов'язана з трудовими переміщеннями між організаціями, галузями і сферами економіки. Природна **П.к.** (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не потребує особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Нормальне значення **П.к.**у топ-менеджерів лежить в межах від 0 до 2 відсотків. У керівників середнього рівня норма зростає до 8-10 відсотків. **П.к.**серед лінійного персоналу не повинна бути вищою ніж 20%. Норма для кваліфікованих виробничих робітників і торгового персоналу становить 20-30, а для некваліфікованої робочої сили - вже 30-50 відсотків.

Норми **П.к.**залежать від сфери діяльності компанії. Згідно із сучасними міжнародними дослідженнями на підприємстві, зайнятому в IT-галузі, норма плинності кадрів складає 8-10 відсотків, у виробничій сфері - 10-15 відсотків, у

сфері страхування та роздрібної торгівлі - 30 відсотків, а в готельно-ресторанному бізнесі досягає 80 відсотків.

Однією з найважливіших причин високої **П.к.**називають низький рівень соціальної захищеності співробітників.

Розрахунок коефіцієнта **П.к.**. Формула розрахунку показника: Кп = Кз / ЧСР * 100. Кп - коефіцієнт плинності; Кз - кількість звільнених працівників; ЧСР - середньорозрахункова чисельність.

Усі показники беруться за певний звітний період, наприклад за рік.

Літ.: Ван Дік Р. Відданість та ідентифікація з організацією / Дік Р. Ван / за ред. Л.М. Карамушки. - Х. : Вид-во "Гуманітарний центр", 2006. - 142 с.; Корнеліус Н. HR-менеджмент: пошук, добір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика / Н. Корнеліус ; - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. -520 с.; Щокін Г.В. Організація і психологія управління персоналом : навч.-метод, посіб. -К. : МАУП, 2002. - С 204-235.

© Половцев О.В.

ПОРУШЕННЯ ПРАВ І СВОБОД ЛЮДИНИ означає порушення прав громадян на володіння, користування і розпорядження політичними, економічними, соціальними та культурними (духовними) цінностями.

Найвищою гарантією прав і свобод людини і громадянина є конституційний лад України, заснований на неухильному дотриманні Конституції України та законів України, приписах природного права та загальновизнаних принципах і нормах міжнародного права.

Згідно з принципом гарантованості прав і свобод людини і громадянина закріплення найважливіших з них у Конституції України здійснюється одночасно з фіксацією відповідних гарантій як безпосередньо в статтях Конституції, так і в чинному законодавстві.

Суб'єктом, на якого покладаються обов'язки щодо гарантування прав і свобод людини і громадянина, є держава. Роль держави як головного гаранта прав і свобод людини і громадянина випливає зі змісту статей 3, 22, 42, 49, 51, 53 та інших статей Конституції України, і ця функція реалізується за допомогою різних правових засобів через усю систему органів державної влади.

У разі порушення його прав та свобод, громадянин може звернутися за їх захистом до судових органів, прокуратури, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, інших органів влади та їх посадових осіб. Крім того, в Україні розвивається т.зв. "третій сектор" - численні неурядові організації, які, крім іншого, активно займаються проблемами прав людини.

Судовий захист прав і свобод людини означає судовий контроль за правомірністю та обгрунтованістю рішень, дій та бездіяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та їх посадових і службових осіб.

Для захисту своїх прав та свобод особа може звернутися до районного суду, як правило, за місцем проживання відповідача (особи, проти якої подається позов) або за місцем знаходження органу управління юридичної особи (підприємства, установи, органу, організації), яка, на думку особи, своїми діями порушила її права та свободи. Для цього необхідно подати позовну заяву або скаргу встановленого зразка, яку можна отримати безпосередньо у суді.

Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Верховна Рада України як єдиний орган законодавчої влади України має безпосередній вплив на визначення обсягу прав та свобод людини. Водночас, вона не лише приймає закони та інші акти, але й контролює їхнє виконання. Функцію парламентського контролю за додержанням в Україні прав і свобод людини і громадянина здійснює Уповноважений Верховної Ради України з прав людини або - як ще називають цю особу – омбудсмен (у перекладі зі шведської мови - представник чиїхось інтересів). Уповноважений Верховної Ради України з прав людини призначається на посаду парламентом.

Прокуратура України у системі захисту прав людини виконує наступні функції:

– у визначених законом випадках представляє в суді інтереси громадянина (мова йде про розгляд у суді цивільних справ - спорів про майно, спадок, авторські права тощо). Підставою для такого представництва є неспроможність громадянина через фізичний чи матеріальний стан або з інших поважних причин самостійно захистити свої порушені чи оспорювані права або реалізувати процесуальні повноваження;

– здійснює нагляд за додержанням законів органами, які проводять оперативно-розшукову діяльність, дізнання, досудове слідство;

– здійснює нагляд за додержанням законів при виконанні судових рішень у кримінальних справах, а також при застосуванні до осіб інших заходів примусового характеру, пов'язаних з обмеженням особистої свободи громадян. Це означає, що прокурор контролює, чи не порушуються права людини в місцях позбавлення волі, при проведенні примусового лікування тощо.

Загалом, Генеральний прокурор України та підпорядковані йому прокурори здійснюють нагляд за дотриманням всього чинного законодавства усіма суб'єктами суспільного та державного життя (кожним органом держави, підприємством, особою тощо).

Сучасний міжнародно-правовий механізм захисту прав і свобод людини охоплює міжнародні організації та установи, що безпосередньо розглядають питання, пов'язані з порушенням прав і свобод людини, а саме:

1. Центр з прав людини Економічної і Соціальної Ради ООН.

2. Комісію з прав людини ООН.

3. Спеціальні органи ООН - Комітет із прав людини (міжнародний пакт про громадянські і політичні права), Комітет з економічних, соціальних та культурних прав (Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права), Комітет з прав дитини (Конвенція про права дитини), Комітет із ліквідації расової дискримінації (Конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації), Комітет проти застосування катувань (Конвенція проти катувань та інших жорстоких, нелюдських або принижуючих гідність видів поводження і покарання).

4. Верховний комісар ООН із заохочення і захисту всіх прав людини (з прав людини). За розпорядженням Верховного комісара ООН з прав людини встановлено «лінію прямого зв'язку з питань прав людини» - постійно діючу лінію факсимільного зв'язку, яка дозволяє Центру з прав людини ООН контролювати надзвичайні ситуації в галузі порушень прав людини. Лінія прямого зв'язку доступна для жертв порушень прав людини, для їхніх родичів і неурядових організацій.

5. Європейський суд із прав людини. У громадян України можливість звертатися до Європейського суду з'явилася після вступу України до Ради Європи і прийняття 17 липня 1997 р. Закону України «Про ратифікацію Конвенції про захист прав і основних свобод людини 1950 року», Першого протоколу та протоколів № 2, 4, 7 та 11 до Конвенції».

Скарги до Європейського Суду надсилаються за адресою: European Court of Human Rights, Council of Europe/BP 431 R6 67006, Strasburg Cedex France

Літ.: Кравченко В. В. Конституційне право України: Навчальний посібник. — Вид. 4-те, виправл. та доповн.- К.: Атіка, 2006. — 568 с.; Рабінович П. М., Хавронюк М. І. Права людини і громадянина: Навчальний посібник — К.: Атіка, 2004–464 с.; Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року // Голос України. — 1996. — 13 липня.; Антонович М. Україна в міжнародній системі захисту прав людини. — К., 2000. — 261 с.; Всеобщая декларация прав человека 1948 г. / Международное право в документах: Учеб.пособие. — М., 2000. — С. 101–106.

© *Діденко Н.Г.*

ПОРУШЕННЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА (незаконне звільнення працівників, несвоєчасна виплата заробітної плати, порушення правил охорони праці, невиконання зобов’язань за колективними договорами,

перешкоджання законній діяльності професійних спілок тощо) передбачає, що посадові особи несуть дисциплінарну, адміністративну та кримінальну відповідальність. Відповідно до п. 22 ст. 92 Конституції України, виключно законами визначаються засади діяння, які є злочинами, адміністративними або дисциплінарними правопорушеннями, та відповідальність за них.

Суб'єктами відповідальності можуть бути власники підприємств, керівники, їх заступники, керівники структурних підрозділів, а також інші посадові особи, які безпосередньо відповідають за дотримання законодавства про працю.

Юридичну відповідальність несуть у кожному конкретному випадку саме ті посадові особи, які безпосередньо винні в порушенні трудового законодавства.

Дисциплінарна відповідальність посадових осіб та інших працівників за порушення законодавства про працю полягає у застосуванні до них дисциплінарних стягнень. При цьому порядок і умови їх застосування регулюються правилами глави X КЗпП України "Трудова дисципліна".

Дисциплінарна відповідальність полягає в застосуванні до винної особи дисциплінарних стягнень, якими відповідно до статті 147 КЗпП є догана чи звільнення. Для окремих категорій працівників законодавчими та нормативно-правовими актами можуть установлюватися й інші дисциплінарні стягнення. Так, наприклад, до службовців, крім дисциплінарних стягнень, передбачених чинним законодавством про працю України, можуть застосовуватися такі заходи дисциплінарного впливу:

– попередження про неповну службову відповідність;

– затримка до одного року у присвоєнні чергового рангу або у призначенні на вищу посаду.

Найменш суворим видом дисциплінарного стягнення є догана. Для її оголошення достатньо лише наявності факту порушення трудового законодавства.

Проте існує і більш суворе покарання — звільнення. Звільнити працівників можна, зокрема, на підставі пункту 3 частини першої статті 40 КЗпП України — у разі систематичного невиконання працівниками без поважних причин обов'язків, покладених на них трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови, що до них раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення. Це положення стосується всіх працівників, у т. ч. і керівників.

Літ.: Кодекс законів про працю України.; Кодекс України про адміністративні правопорушення.; Закон України "Про охорону праці" від 14.10.1992 № 2694-XII.; Закон

України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.1994 № 4004-XII.; Закон України "Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку" від 08.02.1995 № 39/95-ВР.; Кримінальний кодекс України.

© ***Діденко Н.Г.***

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ (від англ. burn-out – припинення горіння) – це процес поступової втрати емоційної, розумової та фізичної енергії, що проявляється у симптомах емоційного, розумового виснаження, фізичної втоми, особистісної відстороненості та зниження задоволення від роботи. Факторами, які впливають на вигорання, є індивідуальні особливості нервової системи і темпераменту. Швидше «вигорають» працівники з слабкою нервовою системою і ті, хто має інтровертований характер, індивідуальні особливості яких не поєднуються з вимогами професій типу «людина-людина».

Причини «синдрому вигорання»: напруженість і конфлікти у професійному оточенні, недостатня підтримка колег; погані умови для самовираження, експериментування та інновацій; одноманітність діяльності й невміння творчо підійти до виконання роботи; вкладення в роботу значних ресурсів за недостатнього визнання і відсутності позитивного оцінювання керівництва; робота без перспективи, неможливість побудувати професійну кар’єру; невирішені особистісні конфлікти.

Основні симптоми професійного вигорання: швидка втомлюваність; негативізм у спілкуванні з колегами; безсоння; почуття провини; зниження самооцінки; порушення пам’яті, уваги; підвищення дратівливості; розвиток тривожного й депресивних розладів; потреба у психостимуляторах; порушення у харчуванні; соматичні захворювання; головний біль; тахікардія, аритмія, гіпертонія.

Процес вигорання виникає в результаті внутрішнього накопичення негативних емоцій без відповідної «розрядки» і розвивається поступово. Спочатку у «вигораючого» починає зростати напруга у спілкуванні. Далі емоційна перевтома переходить у фізичну, людина не відчуває в собі сил для виконання навіть дріб'язкових справ, доводиться докладати багато зусиль, щоб примусити себе приступити до роботи. Така втома може провокувати стан пригніченості, апатію, спалахи роздратування, відчуття постійної напруги, дискомфорту. Стає усе важче зосередитись на виконуваній роботі, усе частіше з голови вилітають важливі справи. Людина вже не завжди здатна стримати викликане оточуючими роздратування, виникає потреба усамітнитися, обмежити контакти. Якщо ж це не вдається, то спрацьовує певна захисна

реакція організму, яка може виражатися у байдужості до людей, цинізмі і навіть агресії.

Вигорання відбувається дуже поступово (I стадія триває 3-5 років, II триває 5-15 років, III – від 10 до 20 років), на його тлі можуть загострюватись хронічні і виникати нові хвороби.

Синдром вигорання включає в себе три основні складові:

– емоційну виснаженість;

– деперсоналізацію;

– редукцію професійних досягнень.

Під емоційною виснаженістю розуміється відчуття спустошеності і втоми, викликане власною роботою.

Деперсоналізація (дегуманізація) — цинічне відношення до роботи та до її об'єктів. Зокрема, в соціальній сфері при деперсоналізації виникає байдуже, негуманне, цинічне відношення до людей, з якими працюють.

Редукція професійних досягнень — виникнення у працівників почуття некомпетентності в своїй професійній сфері, усвідомлення неуспішності в ній.

Існує так звана „група ризику" працівників, які найбільш схильні до вигорання – це переважно люди інтелектуально-комунікативних професій, які по роду служби змушені багато та інтенсивно спілкуватися з іншими, а також робітники, професійна діяльність яких проходить в умовах нестабільності та постійних змін.

У зв'язку з особливостями та характером роботи органів влади, державних службовців можна віднести до „групи ризику" працівників, які схильні до професійного вигорання. Професійна діяльність державних службовців насичена наступними стресовими факторами:

– високий ступінь відповідальності;

– активна міжособистісна взаємодія (пов'язана з виконанням адміністративних функцій та, як наслідок, значної кількості контактів з іншими людьми, що представляють різносторонні інтереси);

– підвищена емоційна напруженість (часто працівникам доводяться завдання із обмеженим терміном виконання, що потребує максимального зосередження);

– зміни та очікування (часті політичні зміни на загальнодержавному рівні спричиняють структурні, орієнтирні та кадрові зміни усередині органів державної влади, що потребує від працівника додаткових витрат енергії для адаптації та можливого перегляду своїх цілей).

Запобігання та подолання професійного стресу й вигорання: хобі, спорт; емоційне спілкування з дітьми, близькими людьми або домашніми тваринами;

прогулянки, гаряча ванна, ароматерапія; позитивне мислення; фотографії тих, хто любий серцю, аутотренінг, точковий самомасаж.

Потрібно: розраховувати й обдумано розподіляти свої навантаження; вчитися переключатися з одного виду діяльності на інший; не намагатися бути найкращим завжди й в усьому; простіше ставитися до конфліктів на роботі; приймати участь у групових формах психологічної допомоги, тренінгах спілкування.

Літ.: Бойко В.В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. - СПб.: Тимер, 1999. – 105 с.; Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд.— СПб.: Питер, 2008. — 336 с.; Глибинна психокорекція та упередження психічного вигорання. Яценко Т., Іваненко Б., Євтушенко І. - К.: Главник, 2008. - 175с.; Емоційне вигорання. –Упоряд.:В.Дудяк.-К.:Главник,2007-128 с.; Логвиненко В.П.Профілактика професійного стресу та синдрому вигорання у державних службовців: навч.-метод. розробка теми. – К.: ІПК ДСЗУ, 2013. - 56 с.

© *Діденко Н.Г.*

ПРАКТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Йдеться про найбільш актуальні в практико-прикладному відношенні питання у сфері організації кадрової діяльності та здійснення кадрової політики. До таких проблем належать: 1) ефективна реалізація норм Трудового кодексу, який забезпечує встановлення гарантій прав та свобод громадян щодо зайняття посад у сфері державної служби; 2) формування єдиного цивілізованого ринку праці шляхом дотримання основних принципів правового регулювання трудових відносин; 3) формування сучасної нормативно-правової бази реалізації державної кадрової політики та здійснення кадрової діяльності в масштабі всіх категорій працівників для держави вцілому; 4) створення єдиної інформаційно-аналітичної бази кадрової діяльності (кадровий банк даних); 5) створення єдиної системи професійної освіти державних службовців з урахуванням нових соціально-економічних умов розвитку суспільства; 6) запровадження дієвих механізм соціального захисту державних службовців; 7) запобігання протекціонізму та протидія корупції; 8)невідповідність теорії та концепцій державної кадрової політики практиці кадрової роботи; 9) відставання професіоналізму та компетентності кадрів від динамічних потреб суспільного розвитку; 10) посилення незалежності державно-управлінського апарату від представницьких органів влади; 11) бюрократична залежність персоналу органів державної влади від керівництва, його суб’єктивізму; 12) недієвість норм адміністративної етики у сфері державної служби; 13) посилення кадрової, правової та соціальної незахищеності державних службовців; 14) залежність державних службовців від суб’єктивізму керівників. **П.п.д.к.п.**

складають прикладну основу для розроблення пріоритетних принципів та механізмів оптимізації сучасної системи державного управління.

Літ.: Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации / Под. ред. А.И.Турчинова. М.: РАГС, 2012. – С. 394; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика. М.:. РАГС, 2010. – С. 217; Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации / Под общ. Ред. д.эк.н., проф. С.В. Пирогова. – М.: Издательство РАГС, 1996. – С.301; Эффективность кадрового менеджмента //Государственная служба за рубежом. Реферативный бюлетнь. М.: РАГС, 2012 - № 4 – С.50.

© *Телешун С.О.*

~ Т ~

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Йдеться про найбільш актуальні в теоретико-методологічному відношенні питання у сфері організації кадрової діяльності та здійснення кадрової політики. До таких проблем належать:

1) визначення моделі **д.к.п**. (від того, яку модель буде обрано залежить ефективність функціонування системи державного управління), до таких моделей належать: централізована (тоталітарно-авторитарна, яка перешкоджає динамізму та гнучкості розвитку держави); децентралізована (держава розглядається як один із соціальних інститутів, який надає управлінські та сервісні послуги населенню);

2) вироблення та наукове обґрунтування системи та механізму кадрової діяльності (кадровий потенціал є головним ресурсом суспільного розвитку, а тому в кадровій сфері має бути віднайдений баланс між інтересами, держави, суспільства та громадянина);

3) єдність **д.к.п**. в масштабі країни та її співвідношення із регіональною кадровою політикою (**д.к.п**. має забезпечувати територіальну цілість та єдність системи державної влади); варто враховувати, що кожному рівню публічного державного управління відповідає певний рівень кадрової політики: державний, регіональний, місцевий (обласний, районний).

В цілому Т.п.д.к.п. спрямовані на вирішення складних та багатогранних питань щодо формування, розвитку та оптимізації кадрових процесів в межах держави. Їх вирішення є одним із стратегічних пріоритетів модернізації сучасної системи державного управління.

Літ.: Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации / Под. ред. А.И.Турчинова. М.: РАГС, 2012. – С. 217; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика. М.:. РАГС, 2010. – С. 307; Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации / Под общ. Ред. д.эк.н., проф. С.В. Пирогова. – М.:

Издательство РАГС, 1996. С. 49; Эффективность кадрового менеджмента //Государственная служба за рубежом. Реферативный бюлетнь. М.: РАГС, 2012 - № 4 – С.54.

© Войтович Р.В

ТРУДОВА МІГРАЦІЯ – переміщення працездатної особи з метою працевлаштування на певний термін.

Міжнародна міграція робочої сили (labour force migration) – це переміщення працездатного населення з однієї країни в іншу в межах міжнародного ринку праці на термін більше року, обумовлене характером розвитку продуктивних сил та виробничих відносин, дією економічних законів.

Залежно від просторового горизонту переміщення можна виділити такі види міжнародної трудової міграції: зовнішня міграція – це переміщення населення за межами певної країни; внутрішньоконтинентальна міграція – це переміщення населення між країнами в межах одного континенту; міжконтинентальна міграція – це переміщення населення між країнами різних континентів.

Залежно від терміну переміщення міжнародна трудова міграція поділяється на такі види: ***постійна міграція*** – це виїзд (в'їзд) населення в іншу країну на постійне місце проживання; ***тимчасова міграція*** – це робота за кордоном протягом певного обмеженого часу з подальшим поверненням на батьківщину або переїздом в іншу країну; ***сезонна міграція*** – це щорічна міграція на період певного сезону (як правило, для збирання врожаю сільськогосподарських культур) з подальшим поверненням на батьківщину; ***маятникова міграція*** – це постійна робота в одній країні при проживанні в іншій, як правило, прикордонній країні за наявності необхідних міжнародних угод між країнами.

За юридичними засадами розрізняють: ***організована міграція***, тобто переміщення населення згідно з національним законодавством (наприклад, за візовим режимом); ***нелегальна міграція*** – самовільне переміщення населення щодо кордонів країни всупереч законодавству.

Згідно з професійним складом можна виділити такі види міграції: міграція робітників (наприклад, нафтовиків); міграція спеціалістів (наприклад, програмістів); міграція представників гуманітарних професій (наприклад, співаків, авторів).

За якісним рівнем розрізняють: міграція робочої сили низької кваліфікації; міграція робочої сили високої кваліфікації; міграція вчених ("відплив умів").

За напрямками руху існують такі види міжнародної трудової міграції: еміграція – виїзд працездатного населення країни за її межі; імміграція – в'їзд працездатного населення до країни з-за її меж; реміграція – повернення емігрантів на батьківщину.

Розрізняють також вимушену та добровільну міграцію.

Трудова́ мігра́ція в Украї́ні – пересування особи з метою тимчасового працевлаштування, що супроводжується перетинанням державного кордону (зовнішня трудова міграція) або меж адміністративно-територіальних одиниць України (внутрішня трудова міграція).

У структурі зовнішньої трудової міграції громадян України за ступенем легальності можна виділити чотири рівні:

– офіційна трудова міграція — фіксується офіційною статистикою, оскільки громадяни для перетину кордону зазначають трудову діяльність як мету виїзду і є легальними трудовими мігрантами в приймаючих країнах;

– неофіційна легальна міграція — не може бути відстежена статистикою, оскільки поїздки за кордон відбуваються з декларованою метою туризму, відвідування родичів тощо, з подальшим працевлаштуванням та реєстрацією в країні-реципієнті; учасники таких поїздок стають цілком легальними трудовими мігрантами в країнах-реципієнтах;

– успішна нелегальна міграція — поїздки за кордон, пов'язані з незареєстрованою зайнятістю видами діяльності, дозволеними законодавством відповідних країн;

– міграція жертв злочинних угруповань — торгівля людьми та інші випадки перебування громадян України в нелюдських умовах або зайнятість протиправною діяльністю за кордоном не з власної волі.

Основними сферами, де зайняті працівники-мігранти є: будівництво (здебільшого чоловіки), сільське господарство (збирання врожаю; як чоловіки так і жінки), домашнє господарство (прибирання домівки, готування їжі, доглядання дітей та немічних людей похилого віку; переважно жінки), сфера торгівлі та сервісу (у т. ч. — готельний бізнес).

Виділяють три хвилі зовнішніх трудових міграцій з України з другої половини XX століття: до 1990-х років — малочисельні зовнішні трудові міграції, від'їжджала культурна та інтелектуальна еліта; 1990-1995 роки — відтік трудових ресурсів за кордон чисельніший (кваліфіковані і досвідчені фахівці), розширюється географія виїзду; починаючи з 1995 року, виїзд за кордон стає масовим (різна кваліфікація працівників).

Основними причинами внутрішніх трудових міграцій в Україні є такі фактори: обмежені можливості працевлаштування, особливо в сільській

місцевості, низька заробітна плата вдома, більша престижність роботи на підприємствах та установах великих міст.

Літ.: Білокудря А. В. Проблеми зайнятості та відтворення робочої сили в Україні / А. В. Білокудря // Управління розвитком. – 2013. – №14 (154). – С. 42-45.; Капітан В. Трудова міграція як аспект проблеми зайнятості в Україні / В. Капітан // Ефективність державного управління. – 2012. – Вип. 32. – С. 474-481.; Малиновська О. А. Трудова міграція: соціальні наслідки та шляхи реагування. – К. : НІСД, 2011. – 40 с.; Міграційні процеси в Україні: сучасний стан і перспективи / За ред. О.В. Позняка. – Умань, 2007. – 276 с.; Міграційний профіль України 2013 [Електронний ресурс] / Міграційна служба України. – Режим доступу : http://dmsu.gov.ua; Постанова Верховної Ради України Про Рекомендації парламентських слухань на тему: "Українська трудова міграція: стан, проблеми та шляхи їх вирішення"//(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 22, ст.850).; Україна 2020: демографічний та міграційний виміри безпеки- [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.uipp.org.ua.

© ***Діденко Н.Г.***

РОЗДІЛ V.
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

~ Ґ ~

ҐЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (Gender aspect of Personnel Policy) – це врахування диференційованих та спільних інтересів статевих груп, їх задоволення через надання гарантій рівної участі у всіх сферах публічного життя та створення збалансованої системи соціального захисту як для жінок, так і для чоловіків.

Ґендерна спрямованість державної політики може бути зрозуміла тільки в контексті соціальної політики. Вирішення питань зайнятості населення, сім'ї, материнства, дитинства, демографічної ситуації в суспільстві залежить від ґендерної компетентності відповідних органів публічної влади. Основним суб'єктом здійснення ґендерно орієнтованої кадрової політики організацій, окрім самої держави (як головного стратега та ініціатора розвитку **Ґ. а. к. п.**), є керівник. Для реального втілення ґендерних цілей керівнику має бути притаманна ґендерна компетентність, сутність поняття якої складає: розуміння значущості ґендерних процесів і відносин, що складаються у суспільстві; врахування психології чоловіків і жінок, традицій і стереотипів щодо статей, що існують у суспільстві; знання ґендерних проблем колективу; і головне – застосування ґендерних знань і вмінь на практиці.

Складовими ґендерної компетентності можуть виступати: змістовний поведінковий, організаційний, мотиваційно-ціннісний і емоційно-вольовий компоненти. У результаті формується модель поведінки керівника, його здатності у здійсненні **Ґ. а. к. п.**, що передбачає грамотне коригування позицій у питаннях ґендерної вторинної соціалізації особистості, ґендерної психології, належного обговорення моментів, що стосуються паритетних взаємовідносин статей, їх посадових позицій.

Суттєву роль у процесі впровадження ґендерного компоненту в кадрову та соціальну політику організації повинна відіігравати підготовка керівників і персоналу в рамках додаткової професійної освіти (перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування), яка має охоплювати область ґендерної самосвідомості особистості керівника, його установок на ґендерну толерантність і підтримку персоналу організації стосовно прийняття ґендерно орієнтованих рішень, в стимулюванні інтересу до цієї проблематики в цілому.

Щодо оцінювання рівня компетентності службовців органів публічної влади, доцільно до переліку кваліфікаційних вимог вносити критерій обізнаності з ґендерних проблем, так звану ґендерну компетентність. Це сприятиме значному збільшенню кількості осіб, які будуть здатні приймати рішення з урахуванням **Ґ. а. к. п.**

Ґендерна компетентність, як один із важливих аспектів гностичної складової професіоналізму діяльності сучасного службовця органу публічної влади, за сутністю є складним структурованим та професійно важливим новоутворенням особистості, що складається з трьох основних компонентів: *предметно-змістовного*, який задає й відображає розуміння службовцем феномену ґендеру і сутності ґендерного підходу в управлінні; *операційно-діяльнісного*, що орієнтує на виконання специфічних функцій професійної діяльності, пов'язаних із урахуванням ґендерного фактору; *особистісно-професійного*, який опікується зоною розширення суб'єктивного простору службовця через подолання власних застарілих ґендерних стереотипів.

Літ.: 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін. .; за заг. ред. д-ра наук держ. упр., проф. В. М. Олуйка. – К. : НАДУ, 2008. – 420 с.; Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; Мунтян І. С. Гендерний підхід у професійній підготовці студентів вищих педагогічних закладів: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / І. С. Мунтян ; Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К.Д.Ушинського (м. Одеса). – О., 2004. – 21 с.; Попов М. П. Організаційно-правовий механізм державного управління в сфері гендерної політики : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми держ. упр." / М. П. Попов ; Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Одеса, 2006. – 20 с.; Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua. – Назва з екрана.

© Попов М.П.

ГЕНДЕРНИЙ РОЗПОДІЛ ПРАЦІ – розподіл праці відповідно до діючих у суспільстві уявлень про соціокультурні ролі чоловіків і жінок. **Г. р. п.** є одним із чинників, які визначають характер, а також час праці в житті людини. Ролі жінки і чоловіка пов'язані в суспільстві з очікуванням виконання певних ролей та виконанням певних обов'язків.

Гендерні ролі не є простими і заданими у кожному соціальному контексті, вони можуть бути сталими, змінними або різними, при цьому як взаємодоповнюючими, так і конфліктуючими. Гендерні ролі несуть в собі навантаження віку, класу, раси, етнічної належності та релігії, географічного, економічного та політичного оточення.

Під рівністю жіночої і чоловічої статей розуміється рівність їхнього соціального статусу та загальна участь у всіх сферах суспільного, державного та приватного життя на основі самоусвідомлення особистісних потреб та інтересів, долання елемента ієрархічності, за якої історично чоловіки розглядались як істоти вищі, а їхня діяльність та її результати більш суспільно значущими, ніж досягнення жінок. Таке розуміння рівності жіночої і чоловічої статей за міжнародними документами передбачає: рівність у правах і свободах, в обов'язках, у відповідальності, можливостях, шансах, досягненні результатів. Отже, жінкам і чоловікам мають бути надані рівні права, вони повинні мати однакові умови для самореалізації, вільно користуватися правом вибору своєї особистісно-соціальної ролі тощо.

У законі України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" проголошено забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а саме:

– призначення на державну службу та службу в органи місцевого самоврядування здійснюється з дотриманням представництва кандидатур кожної статі;

– дискримінація за ознакою статі при прийнятті на державну службу та службу в органи місцевого самоврядування і під час її проходження забороняється;

– керівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування зобов'язані забезпечити рівний доступ громадян до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування відповідно до кваліфікації і професійної підготовки незалежно від статі претендента;

– формування кадрового резерву для заміщення посад державних службовців і посад в органах місцевого самоврядування, просування їх по службі здійснюється із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків;

– дозволяється застосування позитивних дій з метою досягнення збалансованого представництва жінок і чоловіків на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування з урахуванням категорій посад.

Як зазначається в Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки, забезпечення гендерної рівності є нині одним з першочергових завдань реалізації державної кадрової політики відповідно до поставлених основних цілей.

Гендерна рівність – це ідеологічний компонент державної політики та державного управління, що має чотири виміри, які покладено в основу

напрямів розвитку державної гендерної політики на сучасному етапі розвитку українського суспільства. Перший вимір гендерної рівності – це права людини як універсальний стандарт політичних, громадянських, економічних, соціальних і культурних прав та свобод для жінок і чоловіків. Другий вимір гендерної рівності – це права людини як права жінок. Третій вимір – рівність свобод, прав та обов'язків. Четвертий – рівні можливості – основний елемент гендерної рівності.

Гендерну політику в системі державної служби можна визначити як комплекс дій органів державної влади щодо забезпечення державним службовцям відповідного соціального статусу згідно з освітою, особистими і професійними якостями та культурно-інтелектуальним потенціалом на основі інституційного гарантування рівних можливостей жінкам і чоловікам у світлі гендерної демократії.

Літ.: Вілкова О. Сучасні моделі гендерної політики: сутність та особливості впровадження / Олена Вілкова // Політ. менеджмент. – 2008. – № 6. – С. 160–166. ; Гендер у державному управлінні. Гендер як чинник розподілу влади. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://cpk.org.ua. – Назва з екрана. ; Гендерна політика в системі державного управління: підручник / [М.М.Білинська, Л.В. Гонюкова, Л.О. Воронько та ін.; за заг. ред. М.М.Білинської]. – К. ; [Запоріжжя : Друк. світ], 2011. – 132 с. ; Гошовська В. Г. Основи гендерної політики в парламентській діяльності: навч. посіб. / [В. А. Гошовська, Н. Б. Ларіна, В. В. Святненко]; за заг. ред. В. А. Гошовської. – К., 2011. – 100 с. ; Грицяк Н. Формування гендерної політики в Україні: проблеми теорії, методології, практики: монографія / Наталя Грицяк. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 384 с. ; Мельник Т. М. Творення суспільства гендерної рівності: міжнародний досвід. Закони зарубіжних країн з гендерної рівності / Т. М. Мельник. – 2-ге допов. вид. – К., 2010. – 440 с.

© Діденко Н.Г.

~ К ~

КАДРОВА ПОЛІТИКА В АГРАРНОМУ КОМПЛЕКСІ – сукупність норм і правил, цілей і уявлень, які приводять людські ресурси у відповідність із стратегією розвитку аграрного комплексу держави. **К. п. а. к.** спрямована на створення умов для підготовки кадрів для аграрної галузі та їх подальшого безперервного професійного розвитку, що забезпечує можливість соціальної і професійної реалізації кожного працівника, та створення для нього гідного рівня життя. Метою **К. п. а. к.** є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання трудових ресурсів держави в аграрному комплексі. До основних принципів сучасної **К. п. а. к.** належать: відповідність державній кадровій політиці та державній аграрній політиці;

науково-технічну обґрунтованість; об’єктивність (врахування реальних запитів і потреб розвитку аграрного сектору економіки); системність та комплексність (узгодженість виконання усіх окреслених завдань); всебічність (врахування економічних, соціально-управлінських, правових, соціально-психологічних та моральних аспектів); єдність цілей, методів і форм роботи з кадрами; перспективність; правову обґрунтованість. Органами влади, які формують та регулюють **К. п. а. к.** є: Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство фінансів України, Міністерство аграрної політики та продовольства України, інші міністерства та відомства, у сфері управління яких є заклади освіти, місцеві органи виконавчої влади та органи виконавчої влади на місцях. Нормативно-правовими актами, що регулюють **К. п. а. к.**, є такі: конституційні положення, закони України, підзаконні нормативно-правові акти щодо заходів державної кадрової політики в галузі розвитку аграрного сектору економіки. До основних пріоритетів **К. п. а. к.** відносять: своєчасне забезпечення аграрного комплексу персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії його розвитку; створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов’язків громадян; раціональне використання трудового ресурсу; державну підтримку підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів; виконання наукових досліджень для аграрного сектора; створення умов для закріплення в сільській місцевості кваліфікованих спеціалістів сільського господарства, освіти, культури, охорони здоров’я та побутового обслуговування. Як механізми формування та реалізації **К. п. а. к.** можна визначити наступні: визначення Верховною Радою України основних напрямів здійснення державної аграрної політики та державної кадрової політики взагалі й державної кадрової політики в аграрному комплексі, зокрема шляхом прийняття відповідних законодавчих актів; забезпечення Кабінетом Міністрів України проведення державної аграрної політики та державної кадрової політики, у т.ч. і в аграрному секторі економіки; діяльність центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, які беруть участь у реалізації державної аграрної політики, прогнозуючи перспективні напрями й реалізуючи стратегічні цілі і завдання розвитку аграрного сектора економіки та визначаючи його відповідне кадрове забезпечення; діяльність політичних партій і громадських організацій, трудових колективів щодо формулювання і відстоювання своїх інтересів у сфері формування та реалізації аграрної і кадрової політики; науковий аналіз проблем розвитку аграрної сфери та розробка відповідних прогнозів щодо шляхів їх розв’язання тощо.

Літ.: Про основні засади державної аграрної політики на період до2015 року : закон України від 18 жовт. 2005 р. № 2982-IV // Відомості Верховної Ради України . – 2006. – № 1, ст.17.; 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Новикова О. Напрями удосконалення державного і регіонального управління щодо збереження та розвитку трудового потенціалуУкраїни / О. Новикова // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 2. – С. 3–12.; Кізілов Ю. О. Державна кадрова політика в аграрному секторі економіки: проблеми формування та реалізації / Ю. О. Кізілов // Державне будівництво. [Електронний ресурс] : № 1 (ч. 2). – 2007. – Режим доступу : http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-2/index.html. – Назва з екрана.; Присяжнюк М. Про необхідність і напрями поглиблення аграрної реформи / М. Присяжнюк, П. Саблук, М. Кропивко // Економіка України. – 2011. – № 6. – С. 4–16.; Дубенко С. Д. Державна служба в Україні : навч. посіб. / С. Д. Дубенко ; ред. Н. Р. Нижник ; Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 166 с.; Олуйко В. М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування тареалізація: автореф. дис. ... к.держ.упр. – К., 2001. – 20 с.; Конституція України : закон України від 28 черв.1996 р. / Верховна Рада України. – К. : Парлам. вид-во, 1996.

© Григорова М.О.

КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОСВІТІ – сукупність принципів, способів дій державних органів управління освітою з організації людських ресурсів галузі на основі формування, підтримки і розвитку освітніх цінностей та ідеалів, норм, правил, процедур, здатних забезпечити цілісність та стійкість розвитку системи освіти. Станом на 2014 р. в системі освіти працює близько 1,6 млн. осіб. **К. п. о.** є складовою державної кадрової політики і невід'ємною частиною державної політики в галузі освіти.

Завданнями **К. п. о.** є: підготовка педагогічних та науково-педагогічних працівників для всіх рівнів освіти та типів навчальних закладів; удосконалення якісного складу науково-педагогічних та керівних кадрів системи освіти; утворення чіткої, узгодженої та ефективно працюючої системи підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників; удосконалення механізмів кадрового відбору працівників освіти, зокрема – керівних кадрів тощо.

Особливе значення для реалізації **К. п. о.** має підготовка управлінців освітньою галуззю. Здійснюється підготовка за спеціальностями 8.18010020 «Управління навчальним закладом», 8.15010001 «Державне управління», 8.15010005 «Державне управління у сфері освіти». Серед навчальних закладів, що готують необхідні кадри: Університет менеджменту освіти НАПН України, педагогічні ВНЗ, регіональні заклади післядипломної освіти. Окреме місце у

підготовці менеджерів освітньої сфери належить НАДУ при Президентові України та її регіональним інститутам.

Вдосконалення **К. п. о.** передбачає: концептуальну визначеність у пріоритетах державної освітньої політики; запровадження механізмів реальної громадської участі/контролю у діяльності навчальних закладів; створення цілісної системи державної освітньої статистики; запровадження реального моніторингу працевлаштування педагогічних кадрів; подолання практики «подвійного вимивання» кадрів, коли найбільш здібні абітурієнти не прагнуть навчатися на педагогічних спеціальностях, а найбільш здібні випускники педагогічних спеціальностей не бажають працювати за фахом; створення умов для особистісного та професійного розвитку педагогічних та науково-педагогічних працівників, підвищення рівня їх соціального та матеріального забезпечення; стимулювання якісної педагогічної праці на підставі об'єктивної її оцінки. Ефективна **К. п. о.** є обов'язковою умовою успішного реформування системи освіти.

Літ.: 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. держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д. політ. н., проф. К. О. Ващенка, д. соц. н., проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Лунячек В. Е. Державне управління освітою / В. Е. Лунячек. – Х. : Гімназія, 2010. – 288 с.; Лунячек В. Е. Підготовка магістрів державного управління до забезпечення якості освіти: теорія та практика / В. Е. Лунячек. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2011. – 372 с.

© *Меляков А.В.*

КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИЛОВИХ СТРУКТУРАХ – це політика держави у сфері силових структур, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції захисту інтересів національної безпеки України шляхом сумлінного виконання військовослужбовцями та службовцями покладених на них службових повноважень. **К. п. с. с.** – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів силових структур України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. **К. п. с. с.** − сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів управління силових структур, спрямованих на

створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб силових відомств, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження. Правовою основою **К. п. с. с.** є Закони України «Про міліцію», «Про Державну Прикордонну службу», «Про Службу безпеки України», на основі яких формується штатний розпис в залежності від основних завдань міністерств та відомств та комплектування їх персоналом за певним задумом з використанням наданих можливостей та підходів. Вказана робота включає в себе декілька етапів: визначення кількості працівників; формування критеріїв відбору осіб для комплектування посад у силових міністерства та відомствах; визначення системи першопочаткової підготовки, підвищення кваліфікації; наявність стимулів до кар'єрного зростання; формування кадрового резерву. Головною метою **К. п. с. с.** є створення умов для гарантованого та якісного комплектування силових відомств персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання. На **К. п. с. с.** впливають такі чинники, як національні інтереси та оборонна політика держави; державна кадрова політика; економічні, внутрішньополітичні, соціальні, демографічні, національно-культурні реалії розвитку суспільства. Основні принципи **К. п. с. с.**: законність, демократичність, спадкоємність, відкритість і прозорість; рівність можливостей усіх громадян щодо службової кар'єри; оптимальне поєднання та збалансованість інтересів силових відомств та конкретної особи; спрямованість на забезпечення готовності органів управління силових структур до ефективного виконання завдань за призначенням; єдність підходів у формуванні та реалізації кадрової політики за напрямами кадрового менеджменту, підготовки та соціального і гуманітарного забезпечення персоналу; індивідуальний підхід у кадровій роботі; науковість, системний підхід до формування і розвитку кадрової політики; дотримання соціальних гарантій.

Літ.: Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електронний ресурс]. / І. М. Мельник. – Режим доступу: www.academy.gov.ua. – Назва з екрана.; 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. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012. – Назва з екрана.; Концепція кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2017 року : наказ Міністерства оборони України від 4 груд. 2013 р. № 843. [Електронний ресурс] – Режим доступу :

http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepcziya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini. /– Назва з екрана.

© Коваль В.І., Почтовий М.М., Чижов О.М.

КАДРОВА ПОЛІТИКА У СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІЙ СФЕРІ – цілеспрямована діяльність органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування з організації людських ресурсів в контексті соціально-гуманітарного розвитку в галузях освіти, науки, культури, соціального забезпечення тощо. Ефективна **К. п. с. г. с**. є запорукою зміцнення кадрової безпеки Української держави.

К. п. с. г. с. є невід'ємною частиною соціальної і гуманітарної політики держави і повинна розглядатися в її контексті. **К. п. с. г. с**. безпосередньо впливає на формування в суспільстві світоглядних орієнтацій, спрямованих на утвердження в суспільній свідомості сучасних інтелектуальних і духовних цінностей, що є визначальним чинником формування національного кадрового потенціалу. Водночас фахівці соціально-гуманітарної сфери є найбільш чутливими до умов ринкової економіки, процесів глобалізації культури, глибинних трансформацій соціокультурної комунікації.

Серед проблем сучасного стану соціально-гуманітарної сфери є: зниження авторитету професій науковця, педагога, працівника культури, тощо; зменшення ролі творчих спілок; плинність кадрів, невідповідність освіти займаній посаді; відсутність дієвих механізмів державно-приватного/державно-громадського партнерства; інш.

Керівні кадри соціально-гуманітарної сфери повинні: володіти інструментами удосконалення державного управління соціогуманітарним розвитком; вміти розробляти і реалізовувати державні програми; володіти засобами встановлення і підтримки державно-приватного, державно-громадського діалогу; володіти технологіями формування відносин суспільної довіри, підтримки громадського миру та спокою; бути здатними проводити моніторинг громадської думки з актуальних питань та використовувати його результати в практиці управлінської діяльності; вміти залучати позабюджетні кошти для реалізації конкретних проектів соціально-гуманітарного розвитку, особливо на регіональному та місцевому рівнях.

Серед механізмів вдосконалення **К. п. с. г. с.**: розробка та прийняття засадничих документів (концепцій/стратегій) щодо розвитку основних складових сфери; мінімізація впливу політичних та ідеологічних чинників на якісний склад кадрового корпусу сфери; дотримання встановлених законодавством вимог щодо рівня оплати праці та соціального забезпечення

працівників; залучення до вирішення проблемних питань представників соціально відповідального бізнесу, інститутів громадянського суспільства; корегування гендерного дисбалансу, зокрема на рівні керівників середньої та вищої ланки; інш. Відсутність зваженої та ефективної **К. п. с. г. с.** загрожує поглибленням соціальної депресії, аномії, є однією із ключових загроз національній безпеці держави.

Літ.: 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. держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д. політ. н., проф. К. О. Ващенка, д. соц. н., проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році : щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – К. : НІСД, 2013. – 576 с.

© Кучабський О. Г., Перлик В.В.

КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. Забезпечення державного управління висококваліфікованими спеціалістами – це складний безперервний процес, який передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби. Як свідчить історична практика, формування державної кадрової політики може бути результативним у разі дотримання певних вимог та умов, яке включає в себе послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій.

Визначальним чинником перспективного розвитку кадрового забезпечення є ефективна кадрова політика в широкому розумінні, яка включає відтворення кадрового потенціалу державного управління, його зайнятість, правове регулювання трудових відносин, організаційних механізмів і процедур відбору.

Необхідність удосконалення **К. п. д. у.** визначається зі змісту завдань, що стоять сьогодні перед державою та державними установами і організаціями. Потрібно виробити нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відображали сучасний рівень управлінської науки, практики та вимоги демократичного суспільства як на державному рівні, так і на рівні окремої організації, установи.

Метою **К. п. д. у.** є забезпечення ефективного функціонування апарату державного управління, формування, підготовка, розстановка і раціональне використання висококваліфікованих національних кадрів у державному секторі різних галузей господарства та на різних напрямах діяльності державних

органів та органів місцевого самоврядування, створення національної управлінської еліти.

Основними цілями **К. п. д. у.** є: професіоналізація державної служби, служби в органах місцевого самоврядування; розмежування політичних та адміністративних посад в органах виконавчої влади; розроблення, пілотування та запровадження нової класифікації посад державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, яка передбачає визначення відносної цінності роботи на різних посадах (та групах посад) і сприятиме прозорості та справедливості системи, слугуватиме основою для реформи системи оплати праці; модернізація системи професійного навчання (реформа системи перепідготовки та підвищення кваліфікації з розширенням можливостей і форм навчання на основі пріоритетних сфер розвитку державної служби, та служби в органах місцевого самоврядування потреб відомств щодо виконання покладених на них завдань та функцій); створення умов для розвитку спроможності кадрових служб як консультаційних центрів з питань управління персоналом та стратегічного планування людських ресурсів; вдосконалення процедури прийняття на державну службу, службу в органах місцевого самоврядування та просування по службі, а також інструментів оцінювання компетенцій кандидатів на посади на основі принципу професійних заслуг та здобутків, відповідності компетенцій вимогам щодо роботи на посаді; визначення механізмів сприяння мобільності/ротації на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування для оптимального використання наявних ресурсів, обміну досвідом та розширення можливостей кар'єрного розвитку; автоматизація кадрової робити в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування: розвиток інформаційних систем на підтримку управління людських ресурсів з метою полегшення документообігу, аналізу процесів, тенденцій та потреб, а також звітування, що створить відповідні умови для стратегічного планування діяльності; запровадження нової процедури оцінювання результатів діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для заохочення та відзначення результативної діяльності, а також визначення потреб у підвищення кваліфікації; вдосконалення формування та використання кадрового резерву для економії ресурсів та ефективного планування наступності; нормативно закріпити інституційну стабільність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування; запровадити розробку критеріїв та вироблення методик планування управлінської праці, її нормування та оцінки ефективності.

Літ.: Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Ю. В. Ковбасюк // Віче. – № 2. – 2011 [Електронний ресурс] - *Режим доступу :*

http://www.viche.info/journal/2380/. – Назва з екрану.; Дубенко С. Єфективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави / С. Дубенко // Зб. наук. пр. УАДУ. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2. – Ч. 3. – С. 50.

© *Васюк Н.О.*

КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ КУЛЬТУРИ – сукупність принципів, способів дій державних органів управління культурою з організації людських ресурсів галузі (працівників культури) з метою забезпечення потреб вітчизняної культури і мистецтв у кваліфікованих кадрах. Працівник культури – професійний творчий працівник або працівник закладу культури чи інша фізична особа, яка провадить діяльність у сфері культури. **К. п. с. к.** є складовою державної кадрової політики і невід'ємною частиною державної політики в галузі культури.

Історично Україна успадкувала «патерналістську модель» культурної комунікації, яка передбачає значний вплив держави на інституційне, фінансове, кадрове забезпечення галузі культури і мистецтв. Серед завдань **К. п. с. к.**: підготовка кадрів для мережі закладів культури загальнодержавного та місцевого рівнів (станом на 2014 р. – понад 40 тис. закладів); удосконалення якісного складу науково-педагогічних та керівних кадрів навчальних закладів культури і мистецтв; інш.

Підготовка кадрів для закладів культури має свою специфіку, що полягає у: особливих умовах навчання; особливих умовах визначення ефективності діяльності ВНЗ культури і мистецтв; особливостях оцінки досягнень суб'єктів діяльності у сфері культури; особливостях оцінки роботи художнього та артистичного персоналу закладів культури; порівняно високій собівартості підготовки культурно-мистецьких кадрів.

Система підготовки культурно-мистецьких кадрів в Україні складається з: початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів (школи естетичного виховання); спеціалізованих мистецьких шкіл (школи-інтернати); вищих навчальних закладів I-IV рівня акредитації. Особливе місце у реалізації **К. п. с. к.** належить Інституту післядипломної освіти Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв та його регіональним підрозділам, а також Державному методичному центру навчальних закладів культури і мистецтв України. Серед провідних спеціальностей, за якими здійснюється підготовка управлінців галуззю культури: 8.02010601 «Менеджмент соціокультурної діяльності», 8.15010001 «Державне управління».

Вдосконалення **К. п. с. к.** передбачає: удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням реальної потреби галузі;

запровадження механізмів реального державно-приватного партнерства в реалізації культурної політики, особливо на місцевому рівні; запровадження реального моніторингу повноти зайнятості працівників сфери культури, зокрема співробітників музейних та бібліотечних установ. Враховуючи, що оплата праці працівників культури здійснюється за найнижчими в країні тарифними розрядами, критично важливим завданням є створення умов для особистісного, професійного, соціального розвитку працівників закладів культури і мистецтв. Ефективна **К. п. с. к.** є однією з умов високого рівня гуманітарної безпеки українського суспільства та держави.

Літ.: 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. держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д. політ. н., проф. К. О. Ващенка, д. соц. н., проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Карлова В. В. Державна політика у сфері культури / В. В. Карлова // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / НАДУ при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 4.– С. 133-136.

© *Меляков А.В.*

КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: 1) виконання завдань та функцій, покладених на органи місцевого самоврядування добір та підготовка професійних кадрів з метою розвитку дієздатної, конструктивної кадрової політики, спроможної стати ефективним організаційно-правовим та управлінським інструментом у проведенні державної політики в регіонах; 2) розвиток діяльності муніципальних представницьких органів через підбір та удосконалення кваліфікованих кадрів з метою підвищення їх професійності, що сприяє посиленню їх особистої відповідальності у справі обслуговування інтересів територіальних громад.

К. п. с. м. с. стає важливим засобом розвитку місцевої влади, оскільки в ній поєднуються різні аспекти державного впливу на всі сфери життєдіяльності регіону. Від успішної реалізації кадрової політики на місцевому рівні залежить втілення в життя низки реформ: політичної, адміністративної тощо. У кадровій політиці мають бути враховані такі важливі фактори як знання, мораль, професіоналізм, ініціативність осіб, які претендують чи займають відповідні посади в органах місцевого самоврядування. А це безпосередньо відображається на якості послуг, які вони безпосередньо зобов’язані надавати, забезпечуючи реалізацію основних соціально-економічних прав громадян.

Важливим є вирішення організаційних, методичних і просвітницьких

проблем, підвищення рівня компетентності службовців. Особливу роль в кадровій політиці органів місцевого самоврядування відіграє оцінка ефективності роботи персоналу та існування єдиного системного підходу оцінки її ефективності.

К. п. с. м. с. – це сукупність принципів правил та норм, які зумовлюють відбір та розміщення на посадах, підготовку, перепідготовку та переміщення працівників органів місцевого самоврядування відповідно до стратегії держави щодо формування напрямків належного використання трудового потенціалу із врахуванням місцевих особливостей. Зміст **К. п. с. м. с.** визначає безпосередня діяльність органів місцевого самоврядування, кадрових служб та посадових осіб із формування професійного розвитку та раціонального використання кадрів. До основних цілей **К. п. с. м. с.** відносять: прогнозування і планування кількісного та якісного забезпечення кадрами органів місцевого самоврядування; підбір та розстановка посадових осіб відповідно до принципів раціонального використання кадрів; розробка критеріїв та методика оцінки і навчання працівників органів місцевого самоврядування; планування професійного розвитку персоналу, його перманентної післядипломної освіти та підвищення кваліфікації; створення і використання кадрового резерву на керівні посади. Принципи **К. п. с. м. с.** поділяються на загальні (науковість, історичний підхід, моральність, законність, демократизм, субсидіарність, професійна мобільність (ротація), спадкоємність і змінюваність) та специфічні (відбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями; відкритість і гласність; соціальна рівність громадян при вступі на службу в органи місцевого самоврядування; правовий, соціальний і економічний захист персоналу та соціальний контроль за його діяльністю). Нормативно-правовими актами, що регулюють **К. п. с. м. с.**, є Конституція і закони України, підзаконні нормативно-правові акти щодо заходів державної кадрової політики стосовно органів місцевого самоврядування, статути територіальної громади. Механізм формування **К. п. с. м. с.** можна визначити як систему правових, організаційних, інформаційних, політичних та економічних заходів, спрямованих на кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування, яка ґрунтується на стратегії державної кадрової політики, нормативно-правовому забезпеченні, принципах, методах й технологіях кадрової роботи з урахування демографічних, соціальних, економічних та інших показників регіонального рівня. Суб'єктами **К. п. с. м. с.** є спеціально уповноважені органи державної влади та посадові особи, правовий статус яких передбачає можливість впливати на формування та реалізацію кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади. Об'єкт **К. п. с. м. с.** – це персонал місцевих органів виконавчої влади.

Джерела формування **К. п. с. м. с.:** основний зміст політики держави та регіону в різних сферах діяльності; законодавча і нормативна база держави та регіону; діяльність органів місцевого самоврядування, політичних партій і громадських організацій. Основними напрямами реалізації **К. п. с. м. с**. є: добір за діловими й морально-етичними якостями; моніторинг співвідношення наявних кваліфікованих кадрів потребам органів місцевого самоврядування; організація навчання кадрів; демократичний підхід у роботі з кадрами; ефективне використання трудового потенціалу, постійна увага до розвитку кадрів, їхнього професійного навчання та перспективи; збереження наступності в роботі; запровадження та контроль за ефективним використанням резерву кадрів; розробка ефективної системи мотивації та оцінки роботи персоналу.

Ефективність **К. п. с. м. с.** визначається необхідністю вдосконалення процесів її формування та реалізації, а також вироблення відповідних практичних та науково обґрунтованих рекомендацій.

Літ. : Алюшина Н. Оцінювання результативності та ефективності державно-управлінської діяльності: український та зарубіжнийдосвід / Н. Алюшина // Вісник НАДУ. – 2008. – № 2. – С. 104 –116.; Аналітична довідка щодо стану та перспектив кадрової політики в Україні : Інформаційно-аналітичні матеріали щодо стану державної кадрової політики // Матеріали до засідання Ради Регіонів від 24 червня 2010 р. – 80 с.; Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика : моногр. / Г. В. Атаманчук – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 312 с.; Баюк М. Актуальні питання та перспективи функціонування регіонального навчального комплексу з питань підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів / М. Баюк, Л. Смішко // Вісник державної служби України. – 2006. – № 1. – С. 27 –32.; Белебеха І. О. Адміністративно-територіальна реформа в регіонахУкраїни / І. О. Белебеха, В. В. Бакум. – Х. : ХНТУСГ, 2007. – 156 с.; Воронько О. А. Формування кадрів державного управління, їх еліти: деякі аспекти і проблеми / О. А. Воронько // Вісник УАДУ. – №1. – 2002. – С. 15 –26.; Государственная кадровая политика: концептуальныеосновы, приоритеты, технологиireализации / под общ. ред. д.э.н., проф. С. В. Пирогова. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 252 с.; Кульчій І. О. Принципи реформування системи органів виконавчої влади України / І. О.Кульчій // Вісник державної служби України. – 2009. – №3. – С. 16 –20.; Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 трав. 1997 р. №280/97-ВР // ВВР України. – 2007. – № 7 – 8.

© Парубчак І. О., Легкоступ С.

КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ НАУКИ – це складова частина державної кадрової політики, що зумовлюється потребами розвитку наукової сфери держави та включає комплекс заходів і взаємоузгоджених дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо використання, збереження, стимулювання й розвитку наукового та інтелектуального потенціалу. Метою **К.п.ус.н** є створення умов для посилення реального впливу

науки на суспільний розвиток, оновлення системи досліджень, ґрунтовний перегляд самих дослідницьких пріоритетів, актуалізація перспективних напрямів комплексних міждисциплінарних досліджень з проблематики щодо забезпечення динамічного розвитку держави. Наразі важливим завданням стає науково-технічне забезпечення реалізації антикризових програм та проектів Уряду, міністерств і відомств, органів місцевого самоврядування, великих підприємств, розширення з ними співпраці з метою широкого впровадження результатів наукових досліджень. Потребує подальшого суттєвого вдосконалення інноваційна діяльність та розвиток інноваційної інфраструктури галузі науки. Принципового удосконалення потребує й діяльність щодо кадрового забезпечення наукових установ та підготовки наукових кадрів і підвищення їх кваліфікації Основними формами підготовки наукових кадрів є аспірантура та докторантура. Порядок вступу та навчання в аспірантурі та докторантурі встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Суб'єктами **К.п.ун.с.** є вчені, наукові працівники, науково-педагогічні працівники, а також наукові установи, наукові організації, вищі навчальні заклади, громадські організації у науковій та науково-технічній діяльності

До основних принципів сучасної **К.п.ус.н.** відносять науковість, реалістичність, відповідність загальнодержавним інтересам, дотримання цінностей філософії гуманізму, демократичність, соціальну рівність, спрямованість на захист конституційних прав і свобод громадян, правову обґрунтованість.

Нормативно-правову базу **К.п.ун.с.** складають: конституційні положення законів України, підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють відносини, пов'язані з науковою, науково-педагогічною і науково-технічною діяльністю на рівні держави, органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ, організацій тощо. Зокрема, Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність» регулює відносин у сфері наукової та науково-технічної діяльності і спрямований на створення умов для підвищення ефективності наукових досліджень і використання їх результатів для забезпечення розвитку усіх сфер суспільного життя. Основними завданнями цього Закону є визначення: правового статусу суб'єктів наукової і науково-технічної діяльності, матеріальних та моральних стимулів забезпечення престижності та зумовленої суспільними потребами пріоритетності цієї сфери людської діяльності, залучення до неї інтелектуального потенціалу нації; економічних, соціальних та правових гарантій наукової і науково-технічної діяльності, свободи наукової творчості; основних цілей, напрямів та принципів державної політики у сфері наукової і

науково-технічної діяльності; повноважень органів державної влади щодо здійснення державного регулювання та управління у сфері наукової і науково-технічної діяльності.

Перспективним напрямом реалізації **К.п.ун.с** є модернізація національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації наукового потенціалу України, обумовлена необхідністю пріоритетності державної підтримки розвитку наукової сфери як джерела економічного зростання і невід'ємної складової національної науки, створення умов для реалізації інтелектуального потенціалу держави. Пріоритетом поліпшення кадрової політики в науковій сфері має бути залучення талановитої молоді завдяки запровадженню різноманітних форм соціальної підтримки наукової молоді, як на державному рівні, так і на рівні наукових установ, підприємств та організацій;

Літ.: 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. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.; Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України, – Офіційний вісник Президента України / офіційне видання від 03.02.2012 2012 р., № 4, стор. 68, стаття 127 ; Про наукову та науково-технічну діяльність : Закон України – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/card/ ; Про вищу освіту : Закон України. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18*

© Р.А.Науменко

КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ – це складова державної кадрової політики, яка передбачає процес і результат професійного становлення і розвитку особистості, що супроводжується оволодінням певними знаннями, уміннями, навичками і компетенціями з певних спеціальностей і професій з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства. **К. п. с. п. н.** визначається як цілеспрямоване, планомірне, збалансоване формування і підготовка кваліфікованих працівників, неперервне підвищення їхньої професійної майстерності, усебічна освіта та постійне виховання кадрів.

Метою **К. п. с. п. н.** в умовах сьогодення є формування резерву нових працівників, які характеризуються високим професіоналізмом, практичними навичками демократичного керівництва, уміннями виконувати традиційні функції влади в умовах ринкової економіки і політичного плюралізму; вони повинні добре знати і розуміти динаміку розвитку сучасної України і світу в цілому; володіти широким світоглядом у різних галузях науки; уміти

взаємодіяти з громадянами і представниками інших сфер суспільства; мати такі особистісні характеристики як лідерство, інтелект, творчість, стратегічне мислення, організаторські здібності, комунікативні навички, особиста ефективність.

Пріоритетним напрямом реалізації **К. п. с. п. н.** є у досконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу України.

Літ. : 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.

© Філіппова В.Д.

КАДРОВА ПОЛІТИКА В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ – це складова частина державної кадрової політики, яка формує стратегію збалансованого управління людським капіталом, що має забезпечити всі сфери системи національної безпеки кваліфікованими кадрами для реалізації її основних функцій. Механізм реалізації **К. п. н. б.**включає комплекс правових норм, принципів, засобів, що забезпечують раціональний добір, підготовку, використання та розвиток людського потенціалу у сфері забезпечення національної безпеки. Формування **К. п. н. б.** являє собою сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами в системі національної безпеки та формування її потенційних можливостей. **К. п. н. б.** ґрунтується на таких загальних принципах: законність; дотримання права людини на вільний вибір професії та виду трудової діяльності; запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками; професіоналізм, доброчесність та етика поведінки; прозорість і відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб (аналітиків, науковців, громадських діячів, представників профспілок та інших професійних асоціацій) до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики; обґрунтованість та стратегічність (врахування потреб та перспектив розвитку державної системи національної безпеки відповідно до загальнодержавних пріоритетів, особливостей регіонального розвитку та розвитку різних сфер економіки, а також світових тенденцій розвитку трудових ресурсів); раціональність у доборі й розстановці кадрів; сприяння професійному та кар'єрному розвитку працівників, можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості тощо. Об'єкт **К. п. н. б.** – комплекс відповідних правових норм, принципів, форм, методів і

засобів служби національної безпеки, що забезпечують ефективність підготовки, розвитку, використання і оцінки кадрового потенціалу. Суб'єктами **К. п. н. б.** виступають носії, визначених у правовому полі повноважень, прав та обов'язків щодо вироблення та реалізації державної кадрової політики в системи національної безпеки: Президент України; Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; Національне агентство України з питань державної служби; керівники центральних та місцевих органів державної влади; кадрові служби міністерств, державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування; управління, відділи освіти відповідних регіональних та районних рівнів та навчальні заклади різного спрямування;навчальні заклади різного спрямування; суб'єкти соціального партнерства приватного й громадського секторів. Нормативно-правовими актами, що регулюють **К. п. н. б.**, є Конституція України, Стратегія національної безпеки України, Воєнна доктрина України,закони України, підзаконні нормативно-правові акти щодо заходів державної кадрової політики в галузі національної безпеки. Як основні завдання **К. п. н. б.** визначено: створення загальнонаціональної системи управління персоналом служби національної безпеки та її складових: регіональних підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку; розроблення та впровадження системи моніторингу розвитку кадрового потенціалу; забезпечення правової, соціальної та гендерної рівності при наймі працівників, організації трудового процесу та оплати праці; використання ефективних засобів й технологій залучення інвестицій в розвиток кадрового потенціалу; удосконалення системи професійної підготовки з урахуванням реальних потреб у персоналі у сфері національної безпеки.

Літ. : Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні – базовий елемент механізмів державного управління // Актуальні проблеми державного управління: Зб.наук.пр. / Редкол.: С.М.Серьогін (голов.ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ УАДУ, 2004. – Вип.2(16). – С.188–194.; Державне управління та державна служба: Словник–довідник / Укладач О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 478 с.; 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.: – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Стратегія державної кадрової політики України на 2011-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua. – Назва з екрана.; Про основи національної безпеки України : законУкраїни від 19 черв. 2003 р. № 964-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 39, ст.351.

© Кринична І.П.

КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я – це комплекс прийнятих загальнодержавних рішень чи взятих зобов'язань щодо забезпечення галузі висококваліфікованими медичними фахівцями шляхом реалізації сукупності політичних, економічних, правових та наукових методів і критеріїв роботи з медичним персоналом.

Основною метою **К. п. с. о. з.** є своєчасне забезпечення організацій охорони здоров'я трудовими ресурсами потрібної якості та чисельності. Основними цілями **К. п. с. о. з.** України є: створення оптимальної професійної та ефективної організаційно-штатної структури медичної служби здоровоохоронної сфери; залучення до реформування медичного забезпечення та створення оптимальної національної системи охорони здоров'я найбільш досвідчених фахівців галузі; комплектування лікувально-профілактичних закладів ініціативними та компетентними кадрами, які визнають необхідність якісних і структурних змін у медичному забезпеченні та можуть впровадити їх у життя; забезпечення безперервного удосконалення та оновлення кадрового складу галузі, підвищення професіоналізму та відповідальності керівного складу системи охорони здоров'я України.

Важливим напрямом **К. п. с. о. з.** є діяльність, спрямована на отримання фахівцями відповідного рівня професійної компетентності, необхідного для здійснення фахової діяльності в системі охорони здоров'я.

Літ.: Авраменко Т. П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я : аналіт. доп. / Т. П. Авраменко. – К. : НІСД, 2012. – 35 с.; Роль управління кадровими ресурсами у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України : посіб. // Підготовлено в рамках проекту Європейського Союзу "Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні". – 2009 [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.eu-shc.com.ua/catalogs/4/54/100/412/Book11_role_of_HR.pdf. – Назва з екрана.

© *Васюк Н.О.*

КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи у сфері соціального захисту. Кадрова політика установ соціального захисту населення ототожнюється з поняттям «організація праці» у системі соціального управління ними.

К. п. с. с. з. н. являє собою сукупність організаційних соціально-психологічних і психологічних засобів (форм і методів), що дозволяють вирішити різні «людські» проблеми і завдання. Вона включає в себе такі аспекти діяльності: аналіз кадрового потенціалу і планування потреби в персоналі, підбір кандидатів на вакантні посади, відбір та оцінка персоналу, планування і контроль ділової кар'єри працівників, атестація персоналу,

професійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація ефективної трудової діяльності, робота з персоналом, здійснення соціальної політики.

К. п. с. с. з. н. базується на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігії, дотримання трудового законодавства.

Основною метою **К. п. с. с. з. н.** – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації соціального захисту населення, вимог чинного законодавства України та стану ринку праці.

Літ.: Соціальна політика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / П. Шевчук; ред. Л. Кирієнко. – Л. : Світ, 2005. – 400 с.; Титаренко Л. М. Держуправління в пошуках концепції // Актуальні проблеми державного управління.: Зб. наук. праць. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2002. – Вип.4. – С. 61–69.; Турчинов А. Социальное измерение государственной кадровой политики // Человек и труд. – 2001. – № 7. – С. 1–3.; Глобальна соціальна політика. Міжнародні організації й майбутнє соціального добробуту : підручник / Б. Дікон, М. Халс, П. Стабс. – К. : Основи, 1999. – 346 с.

© О.В.Половцев

КАДРОВА ПОЛІТИКА У ПРОМИСЛОВІЙ СФЕРІ – це складова частина стратегічно зорієнтованої політики держави, що являє собою сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання трудового ресурсу промислового комплексу країни, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання, що визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з кадрами на довготривалу перспективу. Метою **К. п. п. с.** є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб промислової галузі з урахуванням вимог чинного трудового законодавства і стану державного ринку праці. До принципів сучасної **К. п. п. с.** відносять: науковість, використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект; комплексність, коли мають бути охоплені всі сфери кадрової діяльності; системність, тобто облік взаємозалежності та взаємозв’язку окремих складових цієї роботи; ефективність – будь-які витрати на заходи в цій галузі повинні окупатися через результати господарської діяльності. Фактори, які формують **К. п. п. с.**: національне трудове законодавство;взаємовідношення з профспілковими організаціями; стан економічної кон’юнктури; стан і перспективи розвитку ринку праці; структура, цілі і стратегія розвитку промислового комплексу;

кількісний і якісний склад наявноготрудового резерву і можливі його зміни в перспективі. Вихідними документами для формування **К. п. п. с.** є загальна декларація прав людини, Конституція України, Цивільний кодекс України, Кодекс законів про працю України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти щодо заходів державної кадрової політики в галузі розвитку промислового сектору економіки. Основний зміст **К. п. п. с.** полягає у: забезпеченні промислового сектору розвитку економіки держави робочою силою високої якості, включаючи планування, відбір і наймання, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності кадрів та ін; розвитку працівників, профорієнтації і перепідготовці, проведенні атестації та оцінки рівня кваліфікації, організації просування по службі; вдосконаленніумов та стимулюванні праці, забезпеченні техніки безпеки, соціальних виплат. Основними завданнями **К. п. п. с.** є: розробка системи науково-обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку; активізація роботи кадрових служб промислових підприємств з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників; підвищення зацікавленості працівників промислового комплексу у реалізації стратегічної програми його розвитку через формування та підтримку працездатних, дружних виробничих колективів, розробку принципів організації трудового процесу, розвиток внутрішньовиробничої демократії; формування та розвиток комплексної системи керування людськими ресурсами, розподіл та перерозподіл робітників за сферами зайнятості, регіонами країни та видами професійної діяльності; формування справедливої політики оплати праці, що полягає в заробітній платі, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску.

Літ.: Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2001. – № 2.– С. 5.; Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина / М. Армстронг – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.; Миша В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В. П. Миша // Актуальні проблеми економіки. – 2010 – № 6. – с. 168.; Амосов О. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект / О. Амосов, А. Дєгтяр // Публ. упр.: теорія та практика. – 2011. – № 3. – С. 164–172.; Воронько О. Державна кадрова політика України: принципи її формування / О. Воронько // Вісник УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 60–68.; Нижник Н. Государственные управленческие отношения в демократическом обществе / Н. Нижник. – К. : ОП Миронівська друкарня, 1995. – 206 с.

© Григорова М.О., Семичасна О.С.

~ М ~

МОЛОДІЖНА КАДРОВА ПОЛІТИКА – у широкому розумінні є системною діяльністю держави у відносинах з молодими особами та їх організаціями, що здійснюється в законодавчій, виконавчій, судовій сферах і ставить за мету створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов та гарантій для життєвого самовизначення, інтелектуального, морального, фізичного розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу шляхом отримання професійної освіти, працевлаштування та створення можливостей кар'єрного зросту. У вузькому розумінні це стратегія управління процесом відтворення та раціонального використання професійного потенціалу молоді, визначення пріоритетів та основних напрямків у роботі з молодими кадрами.

М. к. п. в Україні спрямована на громадян України віком від 14 до 35 років незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової і національної належності, статі, освіти, мови, ставлення до релігії, роду і характеру занять і здійснюється через органи державної виконавчої влади, установи, соціальні інститути та об'єднання молодих громадян.

М. к. п. орієнтована на комплексне та всебічне вирішення кадрових проблем молоді в усіх сферах діяльності, включаючи соціальні, соціально-психологічні, моральні, управлінські та інші аспекти. **М. к. п.** є складовою кадрової політики, здійснюється в суспільстві в інтересах молоді та суб'єктів **М. к. п.** На ефективність **М. к. п.** впливає суспільно-політична та соціально-економічна ситуація в країні. **М. к. п.** може здійснюватися на рівні: держави, регіону, галузі, відомства, конкретної організації.

Літ.: Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні : декларація від 15 груд. 1992 р. № 2859–XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 16. – С. 407–409; 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Доктрина молодіжної політики України як основа формування, розвитку й ефективної реалізації сучасної конкурентоспроможної особистості [Електронний ресурс] / Всеукраїнська експертна мережа. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ ID=35666. – Назва з екрана.

© Ковальська Н.М., Радченко О. О.

~ Р ~

РЕГІОНАЛЬНА КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. На сьогодні регіональна кадрова політика у сфері державного управління розглядається як складова державної кадрової політики, що реалізується в регіонах (областях) через регіональні управління Національного агентства України з питань державної служби. Актуальність розробки регіональної кадрової політики як складової державної політики визначається із змісту завдань державного управління, коли поширюються процеси його децентралізації та деконцентрації, що, в свою чергу, вимагає підвищення професіоналізму до фахівців-управлінців регіонального рівня.

Р. к. п. с. д. у. розглядають як діяльність держави щодо формування, розвитку і використання управлінських кадрів владних структур, державної служби для досягнення стратегічної політики, яка проводиться державою, та розв'язання місцевих проблем. Головною метою **Р. к. п. с. д. у.** є побудова сучасної моделі організації і функціонування державного управління в регіоні. Головним інструментом реалізації державної регіональної кадрової політики виступає кадрова робота – комплекс різноманітних форм, методів, засобів, норм управління кадрами державної служби в регіоні.

Державна кадрова політика має стати багаторівневою і охоплювати всі рівні: центральний, регіональний, місцевий (муніципальний) для вираження специфіки потреб і можливостей цих рівнів. Саме тому доцільно розробити державні заходи щодо кадрового забезпечення окремо для різних сфер діяльності, в тому числі в регіонах, де визначити шляхи, механізми і фінансові джерела вирішення найактуальніших завдань. Основним напрямом державної кадрової політики є створення складових загальнонаціональної кадрової системи – регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку та кадрової політики регіону.

Літ.: 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Формування та механізми реалізації регіональної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування : метод. рек. / авт. кол. : В. М. Мартиненко (наук. кер.), В. О. Євдокимов, Т. Б. Хомуленко та ін. – К. : НАДУ, 2008. – 44 с.; Олуйко В. М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація : автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.04 / В. М. Олуйко ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2001. – 20 с.

© *Васюк Н.О.*

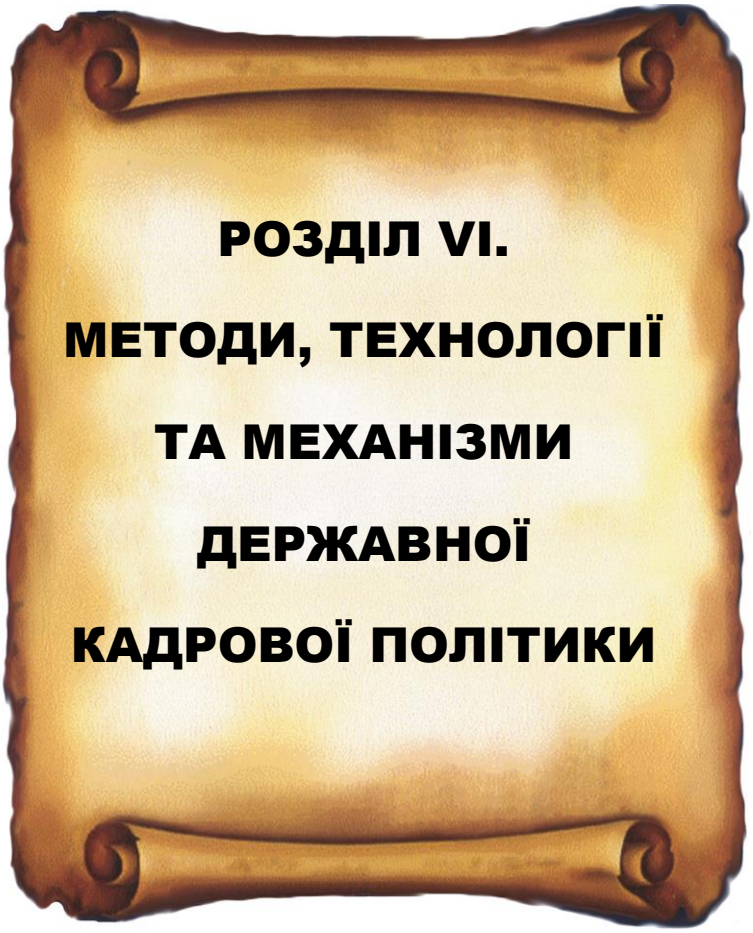
~ С ~

СТРАТЕГІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ на 2012-2020 роки, схвалена Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012, враховує особливості та перспективи розвитку українського суспільства, світові тенденції та спрямований на утвердження системної й послідовної політики у цій сфері. Окреслено нову філософію реалізації державної кадрової політики, яка базується на засадах професіоналізму та порядності, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах «економіки знань», коли інтелектуальні ресурси дають більший прибуток, ніж природні. З метою забезпечення реалізації положень **С. д. к. п.** на 2012-2020 роки затверджено План заходів щодо реалізації у 2013 році положень **С. д. к. п.** на 2012-2020 роки.

Головною метою **С. д. к. п.** має бути досягнення оптимального рівня формування і використання трудових ресурсів країни для забезпечення інтересів держави та потреб у сферах економіки, соціальній, гуманітарній, регіонального розвитку, реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист тощо. **С. д. к. п.** України – це стратегічний документ, спрямований на визначення системи принципів, пріоритетів, змісту, основних напрямів, механізмів формування та реалізації державної кадрової політики.

Літ.: Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ : 2012. – 193 с.; Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012. – Назва з екрана.; Про План заходів щодо реалізації у 2013 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 23 квіт. 2013 р. № 229/2013 [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/documents/15665.html. – Назва з екрана.

© *Васюк Н.О.*



РОЗДІЛ VI.
МЕТОДИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

~ А ~

АДАПТИВНІСТЬ (лат. adaptation – пристосовувати) – інтегративна властивість, яка характеризує ступінь психологічної адаптації особистості і визначається відповідністю (власне адаптивність), відносною невідповідністю (неадаптивність) або крайнім ступенем невідповідності і відсутністю можливості адаптації (дезадаптивність) між цілями, індивіда і досягнутими результатами.

Процес входження індивіда у відносно стабільне соціальне середовище, розвиток і становлення в ньому, як правило, охоплює такі фази: адаптації, індивідуалізації та інтеграції. Від успішного швидкого проходження цих фаз залежить ефективність роботи особистості та установи (організації).

У період адаптації особистість, перед тим як проявити свою індивідуальність, активно засвоює норми й цінності, що існують у групі. У неї виникає об'єктивна необхідність „бути такою, як усі", що досягається за рахунок деякого уподібнення з іншими особами групи. За неможливості подолання труднощів адаптаційного періоду (дезадаптація) можуть проявитися якості конформності, невпевненості, залежності.

Виділяють чотири типи **А**. особистості, що виявляється у її поведінці при включенні в організацію.

Перший тип („відданий і дисциплінований член організації") характеризується тим, що людина повністю приймає норми поведінки і цінності організації, намагається, щоб його дії не входили в суперечність з інтересами організації. Результати дій цієї людини залежать в основному від її особистих можливостей і здібностей та від того, наскільки правильно визначено зміст її ролі. *Другий тип* – людина не поділяє цінностей організації, але поводиться відповідно до прийнятих в організації норм поведінки. Ця людина є гарним, але не надійним працівником й здатна покинути організацію або зробити дії, що суперечать її інтересам. *Третій тип* – людина поділяє цінності організації, але не приймає норми поведінки. Виникають труднощі у відносинах з колегами і керівництвом. При ліберальному ставленні до деяких форм поведінки співробітників з боку керівництва вони знаходять своє місце в організації та успішно працюють. *Четвертий тип* („бунтар") – людина не приймає норм поведінки і не поділяє цінностей організації і тому постійно створює конфліктні ситуації. Такі люди найчастіше ускладнюють життя колегам, можуть завдати шкоди організації, але вони не є абсолютно неприйнятними в організації.

Типи **А.** особистості необхідно враховувати при визначенні конкретних заходів для успішної адаптації працівника. Перший тип **А**. потребує найменше уваги і витрат при адаптації працівника, четвертий - найбільше.

Літ.: Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : Навчальний посібник. – К. : Академвидав, 2005; Управление персоналом : Учебник. / Под общ ред. А.И.Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2008.

© Сурай І.Г.

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ (public policy analysis) – особливий різновид аналізу політики, який орієнтований на аналіз політики держави. Він включає такі етапи: визначення, перевірку та деталізацію проблеми; вибір критерію оцінювання ефективності вирішення проблеми; розробку та порівняння альтернативних варіантів вирішення проблеми та вибір прийнятного варіанта; визначення засобів досягнення цілій та шляхів реалізації; моніторинг (поточний) дієвості впровадження політики; підсумкову оцінку економічних, політичних, соціальних наслідків вирішення проблеми (вплив політики на сфери суспільства); конкретні пропозиції державним органам.

А.д.п., за визначенням відомого канадського вченого Л. Пала, є кваліфікованим застосуванням інтелекту до суспільних проблем, осмисленням політики. У такому розумінні **А.д.п.** є сукупністю принципів, методів і технологій аналізу різних напрямів державної політики з метою її пояснення та оптимізації, а його предметом є державна політика, її структура й складові, взаємодія з соціумом, розвиток у просторі та часі, стадії політичного процесу. Фактично це спроба структурувати вироблення урядових рішень у тих сферах, де не створено достатньої основи для побудови точних кількісних оцінок і застосування науково обґрунтованих критеріїв вибору курсів дій, де домінують суб’єктивні думки, що враховують інтереси впливових політичних і громадських угруповань.

Упроцесі проведення **А.д.п.** досліджуються: законодавчі акти, розклад політичних сил у зв’язку із запланованими державними заходами; національні, державні, регіональні, галузеві програми; плани заходів уряду; державний бюджет; стан у різних сферах суспільної діяльності; потенційні конфлікти цілей і заходів, що пропонуються; політичні наслідки рішень, їх впливи на суспільство, економіку і навколишнє середовище; питання інформаційного забезпечення та проблеми впровадження.

В останні роки зросло значення аналізу політики як для фахівців з державного управління, так і для споживачів послуг влади у зв’язку з домінуючою орієнтацією суспільства на встановлення ліберально-

демократичних інституцій. Ми є свідками посилення співпраці України з ЄС, дискусії щодо місця і ролі України в НАТО, а термін „демократія" став найуживанішим у ЗМІ. Слід відзначити позитивну тенденцію до скорочення елітарної замкненої сфери вироблення політики (хоча це швидше нагадує демократичний централізм чи адміністративну демократію) і розширення відкритості й прозорості системи прийняття рішень. В країні існує чимало комітетів, комісій, громадських організацій, круглих столів, консультаційних установ, тобто зовнішніх атрибутів демократичності, завдяки яким громадяни мають більшу можливість формально характеризувати державну політику.

Літ.: Вступ до аналізу державної політики: Навч. посіб. / В. Романов, О. Рудік, Т. Брус. - К.: Вид-во Соломії Павличко „Основи", 2001. - 238 с. Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 373. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. – К.: Вид-во Соломії Павличко „Основи", 2002. – 750 с.

© *Тодосова Г.І.*

АНАЛІЗ ПОТРЕБ У НАВЧАННІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ – це ключовий елемент системного підходу до професійного розвитку персоналу, який визначає потребу в навчанні особи відповідно до профілю професійної компетентності посади. Саме оцінка потреб у підвищенні професіоналізму, професійного вдосконалення, знаходиться в основі визначення основної мети, цілей, структури та змісту навчальних програм підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, тематичних семінарів, стажування та самоосвіти кадрів. У свою чергу цілі, структура та зміст навчальних програм визначають методичне забезпечення навчального процесу який повинен мати практичну спрямованість і випереджаючий характер. Необхідність аналізу потреб у навчанні державно-управлінських кадрів зумовлюється: політичними, соціально-економічними, культурними змінами в житті суспільства; змінами в нормативно-правовій базі; реалізацією нових проектів; перспективами кар'єрного зростання; змінами в структурі та формах управління; впровадженням в управлінську діяльність новітніх інформаційно-комунікаційних технологій; браком досвіду; безперервністю професійного та особистісного розвитку тощо. Методика аналізу потреб у навчанні державно-управлінських кадрів включає конкретні цілі, принципи, методи, прийоми, способи та процедури. Серед основних методів, прийомів, форм та процедур можна виділити такі як анкетування, спостереження, тестування, оцінювання рівня професійної компетентності особи, аналіз профілю професійної компетентності посади державної служби, інтерв'ю, самооцінку, оцінку колег, оцінку керівника, атестацію тощо. Аналізуючи потреби у навчанні персоналу управлінських кадрів слід

перш за все виходити з необхідності забезпечення випереджального приросту знань, умінь і навичок для успішної професійної діяльності осіб на посадах державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Надзвичайно важливо враховувати формування у службовців мотивації щодо підвищення професіоналізму, навчання впродовж всього періоду трудової діяльності з метою ліквідації розриву між реально досягнутими ними результатами і новими кваліфікаційними вимогами займаної чи майбутньої посади. Нині все більшого значення набуває прогнозування потреб у навчанні за групами посад, напрямами, видами і формами діяльності службовців з урахуванням профілю професійної компетентності.

Літ.: Аналіз потреб у навчанні державних службовців як фактор ефективного планування підвищення кваліфікації кадрів державного управління і самоврядування /О.Г.Пухкал//Актуальні проблеми підвищення кваліфікації державних службовців України: матеріали між нар. наук.-практ.конфер.(Київ,19-20 вересня 1996 р.)/(за заг.ред. В.І.Лугового). – К.:Вид-во УАДУ, 1966. – С. 41 – 44. Розвиток професіоналізму молодого державного службовця: навчально-методичний посібник/(Укл.Савченко В.Л.). Донецьк: ДОЦППК, 2012. – 87 с. Ковбасюк Ю.В. Підготовка управлінських кадрів як складова державної кадрової політики/Ю.В.Ковбасюк// Аналітика і влада. – 2012. - №6.

© Пухкал О.Г

АНАЛІЗ РОБОТИ НА ПОСАДІ – це систематичний процес збору, вивчення, інтерпретації та документування всієї необхідної інформації на конкретній посаді, зокрема відомостей про зміст роботи, вимог до працівників чи кандидата на посаду, умов, в яких виконується робота, тощо. Це базовий етап процесу оцінювання посад в організації, який лежить в основі усіх формальних методів оцінювання. Його метою є отримання інформації, необхідної для розробки посадових інструкцій та підготовки описів посад [3]. **А.р.п.** передбачає вивчення вимог до посади з різних точок зору. При цьому можуть використовуватися декілька рівнів аналізу від більш загального до більш деталізованого: опис функцій та обов’язків; опис функцій і завдань; функції, завдання та вимоги до знань і вмінь працівника на посаді.

А.р.п. дозволяє здійснити опис посади та визначити вимоги посади або профіль посади. Завдяки проведенню аналізу роботи стають зрозумілими ключові та критично важливі фактори про зміст роботи на посадах. А це забезпечує можливість опису функцій, обов’язків та вимог до посади що в подальшому використовується при управлінні людськими ресурсами. Зокрема, дозволяє: розробити критерії добору / найму; розробити навчальні програми, в основі яких лежать навички, необхідні для виконання певної роботи; описати критерії оцінювання діяльності працівника; визначити фактори, які є ключовим

при порівнянні важливості тієї чи іншої роботи, та диференціації розміру оплати праці.

Сучасний підхід до **А.р.п.** сформувався у 70-х роках минулого століття, коли питанням аналізу роботи зацікавилися психологи. **А.р.п.** почався розглядатися у трьох напрямах. По-перше було розпочато роботу щодо кількісного виміру аналізу роботи та створення опитувальників для збору даних про роботу на посадах. По-друге у фокус уваги потрапили вимоги до працівника. По-третє відбувся перехід від аналізу роботи до аналізу завдань або елементів роботи.

Визначальним для проведення аналізу роботи є не загальна кількість співробітників організації, а кількість "автономних" та однакових функцій і завдань, які виконуються в межах даної організації.

Літ.: Крамаренко Управління персоналом фірми. [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://sesia.com.ua/book/34/2296.html; Посібник з класифікації посад / [Я. Гонціаж, Н. Гнидюк, та ін; за заг. ред. Я. Гонціажа]. – К. : Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", 2012. – 188 с. ; Реформа управління персоналом на державній службі в Україні . [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/glossary_of_classification_terminology_ukr.pdf

© Яскевич А.Й.

АТЕСТАЦІЯ КАДРІВ – процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня. **А.к.** націлена на поліпшення якісного складу кадрів, допомагає виявити потенційні можливості; стимулює підвищення кваліфікації і професіоналізму працівників підприємств, установ, організацій. Для проведення атестації утворюється комісія, яка в рамках визначеної процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді. Атестованими вважаються особи, які визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді або відповідають займаній посаді за певних умов. Перелік посад і порядок атестації встановлюється в кожній галузі окремо. Категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації.

Літ.: Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 р № 4312-V; Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010; Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління.– Вид. 2-ге, доп. і виправл. – К.: Центр сприяння інституційного розвитку державної служби, 2005.

© Лазар Я.І.

~ Г ~

ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ. Одним із видів контролю за діяльністю органів державного управління і місцевого самоврядування є **Г.к. Г.к. –** один з видів соціального контролю, який здійснюється об'єднаннями громадян та самими громадянами. Він є важливою формою реалізації демократії і способом залучення населення до управління суспільством та державою. **Г.к.** як засіб забезпечення законності в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування суттєво відрізняється від інших видів контролю. Ця відмінність полягає насамперед у тому, що всі суб'єкти **Г.к.** виступають від імені громадськості, а не держави, їх контрольні повноваження зазвичай не мають юридично владного змісту, а рішення за результатами перевірок мають, як правило, рекомендаційний характер. Характерною рисою **Г.к.** є запобігання порушенням у сфері державного управління за допомогою засобів суспільного впливу. **Г.к.** розглядається як інструмент громадської оцінки ступеня виконання органами влади та іншими підконтрольними об'єктами їхніх соціальних завдань. З управлінських позицій **Г.к.**, як і будь-який інший контроль, є однією з функцій управління. Він здійснюється шляхом зіставлення діяльності підконтрольних об'єктів із певними соціальними нормами, обраними як еталонні, на підставі чого робиться висновок щодо відповідності цієї діяльності встановленим вимогам. Але завдання **Г.к.** не зводиться лише до виявлення розходжень між заданими та фактичними результатами. Головна мета **Г.к.** – усунення та попередження причин, які породжують цю невідповідність, забезпечення додержання об'єктами контролю відповідних норм – писаних та неписаних. Інституційну базу **Г.к.** складають чотири основні компоненти: суб'єкт, об'єкт, предмет та процедура його здійснення. Суб'єктами **Г.к.** виступають громадяни та громадські об'єднання – неорганізована та організована громадськість. У якості об'єктів громадського контролю можуть бути органи публічної влади, державні та комунальні підприємства, установи та організації, а також недержавні суб'єкти будь-яких організаційно-правових форм, що вирішують соціальні завдання. Предметом **Г.к.** є діяльність вказаних об'єктів з реалізації прав і свобод громадян, задоволення їх потреб та інтересів.

Основними групами об'єктів **Г.к.** є: органи державної влади; представницькі органи місцевого самоврядування; виконавчі органи місцевого самоврядування; державні та комунальні установи, підприємства, організації, що надають адміністративні та соціальні послуги; недержавні установи, підприємства, організації, що надають соціальні послуги; громадяни. Засобами здійснення або формами **Г.к.** можуть бути: соціологічні та статистичні дослідження шляхом анкетування, опитування, стороннього нагляду, включеного нагляду, контент-аналізу, фокус-групових дискусій тощо; участь громадян у виборах, референдумах, зборах, місцевих ініціативах, громадських слуханнях; громадська експертиза актів органів публічної влади та їх проектів; публікації у пресі, випуски по радіо, ТВ; участь громадськості у роботі колегіальних органів влади; включення представників громади до складу робочих груп, які утворюються владою; діяльність органів самоорганізації населення; діяльність громадських організацій; діяльність партійних організацій; діяльність об'єднань споживачів; перевірка діяльності будь-якої організації або відповідальної особи, аналіз звітності, результатів діяльності з наступним вжитком певних заходів щодо приведення цієї діяльності у відповідність із встановленими нормами; пропозиції (зауваження), заяви, скарги, клопотання у вигляді письмових та усних, індивідуальних та колективних звернень громадян. **Г.к.** може здійснюватись ідеологічними, релігійними, соціокультурними, морально-психологічними та іншими методами залежно від конкретних умов і поставлених цілей. Суспільними наслідками **Г.к.** можуть бути громадський осуд або громадське схвалення.

Літ.: Малиновський В. Я. Державне управління: Навч. посіб. / В. Я. Малиновський – Луцьк, 2000. – 228 с.; Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 343 с.; Крупник А. С. Громадський контроль: сутність та механізми здійснення / А. С. Крупник // [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://novyi-stryi.at.ua/gromkontrol/KRUPNYK_A_pro_grom_kontrol.pdf. – Назва з екрана.

© *Васюк Н.О.*

~ Д ~

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО (ДПП) І ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО (ППП) Законом України «Про державно-приватне партнерство» ДПП визначається як співробітництво між державою Україна; Автономної Республіка Крим; територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних і

комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору і в порядку встановленим законодавством.

Водночас, у наукових публікаціях, а також актах законодавства зараз поширюється застосування категорійно-понятійного комплексу «публічно-приватне партнерство» замість ДПП, що відповідає змісту співробітництва суб'єктів публічного і приватного сектору (англ. «private-public partnership») і за яким накопичений прогресивний світовий досвід для розв'язання суспільно значущих проблем.

ППП визначаємо як інституціональне та організаційне об'єднання органів, організацій, установ публічної влади (на національному, галузевому, регіональному рівні) та приватного бізнесу, закріплені як на інституціональній так і на договірній основі відносини між державою, іншими суб'єктами публічного права (публічним партнером) і суб'єктами підприємницької діяльності (приватним партнером) на фіксований або необмежений період часу, в яких обидві сторони взаємодіють і співінвестують фінансові, майнові та інтелектуальні ресурси для досягнення конкретних цілей щодо реалізації суспільно значущих та стратегічно важливих проектів у різних сферах діяльності – від національних проектів, які забезпечують технологічне оновлення та модернізацію базових галузей реального сектору економіки України до надання суспільних послуг в масштабі всієї країни або окремих територій. Саме **ППП** на відміну від «державно-приватне партнерство» розширює коло партнерських відносин між приватним сектором і державою, а також між суб'єктами публічного права, зокрема, між юридичними особами публічного права, які згідно зі ст. 81 Цивільного кодексу України створюються розпорядчими актами Президента України, органів державної влади, органів влади АРК або органів місцевого самоврядування. Зокрема, суб'єктами **ППП** можуть бути національні академії, наукові та освітні організації, вищі навчальні заклади, державні корпорації та холдинги, банківські установи, професійні об'єднання та інші організації, що утворені відповідними законодавчими або розпорядчими актами і залучення яких до **ППП** розширює його ресурсну базу.

Основні форми реалізації **ППП** це : 1) контракти, що укладаються публічним партнером з приватним партнером на виконання певних робіт, забезпечення надання певних суспільних послуг, на постачання продукції для державних потреб та інше; 2) концесії, як система відносин між публічним партнером (концендентом) і приватним партнером (концесіонер), що виникають в результаті надання концендентом концесіонеру прав користування державною власністю на визначений термін і плату; 3) утворення спільних

підприємств; 4) надання публічним партнером приватному партнеру гарантій щодо повернення ним кредитів, отриманих для реалізації пріоритетного інноваційно-інвестиційного проекту; 5) фінансування здійснення заходів (програм) за рахунок коштів державного чи місцевих бюджетів та інших джерел згідно із загальнодержавними та місцевими цільовими інноваційними програмами; 6) угоди щодо реалізації пріоритетних інноваційно-інвестиційних проектів; 7) угоди щодо трастового управління окремими виробництвами; 8) угоди щодо розподілу продукції; 9) угоди щодо розвитку окремих територій, паливно-енергетичних комплексів; 10) угоди про досягнення спільних цілей щодо вирішення актуальних соціально-економічних задач тощо.

Партнерство між публічним і приватним сектором дозволяє, крім мобілізації додаткових ресурсів, використати компетенцію, досвід, інтелектуальний капітал усіх партнерів, що синергетично має підсилити ефективність їх взаємодії у форматі **ППП.** Обопільна вигода сторін у **ППП** полягає у такому : взаємозбагаченні сторін управлінськими навичками у процесі спільної участі в реалізації масштабних проектів;отриманні сторонами **ППП** прибутку від реалізації спільного проекту, економії бюджетних коштів органами державної влади;зниження адміністративних бар'єрів і підвищення якості послуг, що надаються державою; упередження і розподіл економічних ризиків реалізації проектів між сторонами **ППП.**

Світовий досвід свідчить, що **ППП** є одним із ефективних засобів реалізації національних проектів, інноваційної, кадрової, освітньої, промислової політики для вирішення завдань: запровадження правових основ взаємодії публічних і приватних партнерів у спільній сфері діяльності; налагодження стійких та ефективних зв'язків між наукою, підприємництвом і державою; підвищення рівня довіри суб'єктів підприємницької приватної діяльності до органів, організацій та установ державної влади і місцевого самоврядування (публічної влади); зниження ризиків суб'єктів підприємницької діяльності завдяки їх розподілу між публічними і приватними партнерами; формування мотивації у суб'єктів приватного підприємництва щодо приватних інвестицій до соціальних інновацій.

Літ. : Гусєв В.О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження: Монографія. / В.О.Гусєв. – Донецьк: Юго-Восток, 2011.– 624 с.; Сімсон О.Е. Правова модель приватно-публічного партнерства в інноваційній сфері : монографія / О.Е.Сімсон. – Х.: Право, 2013. – 448 с.; Закон України «Про державно-приватне партнерство»; Концепція розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013 – 2018 роки, схвалено розпорядженням КМ України від 14.08.2013 Р. № 739-р

© *Гусєв В.О.*

ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ – 1) індивідуалізований процес набуття знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчального процесу у спеціалізованому середовищі, яке функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій; 2) сукупність педагогічних технологій (форм навчання), що базуються на принципах відкритого і комп'ютерного навчання та активних методах навчання у спілкуванні в інформаційному освітньому просторі, для організації освіти користувачів, розподілених у просторі та часі; 3) цілеспрямований процес інтерактивної взаємодії викладачів і слухачів між собою та із засобами навчання, інваріантний (індиферентний) до їх розташування у просторі й часі, який реалізується у специфічній дидактичній Системі; 4) технологія отримання знань за допомогою телекомунікаційних засобів, коли взаємодія того, кого навчають і викладача проходить на відстані. Американські фахівці вважають, що **Д.н.** у найширшому розумінні, це «інструкції до навчання, які передаються на відстані одному або багатьом індивідам, що перебувають в одному або декількох місцях». Згідно з цим визначенням, історія дистанційного навчання починається з 30-х років XX ст., коли було створено курси кореспондентського навчання. Але з появою інтернету роль **Д.н.** різко змінилася й ототожнюється на цьому історичному етапі з новими комп'ютерними технологіями [3,4]. Сьогодні в Україні більшість учених погоджуються з трактуванням поняття **Д.н.** як форми навчання, рівноцінної з очною, вечірньою, заочною та екстернатом, що реалізується, в основному, за технологіями дистанційного навчання. Відповідно до чинного законодавства в Україні **Д.н.** надання освітніх послуг шляхом застосування у навчанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій за певними освітніми або освітньо-кваліфікаційними рівнями відповідно до державних стандартів освіти; за програмами підготовки громадян до вступу у навчальні заклади, підготовки іноземців та підвищення кваліфікації працівників [1,2]. Технології **Д.н.** складаються з інформаційно-комунікаційних та психолого-педагогічних технологій навчання.Інформаційні технології **Д.н.** це технології створення, накопичення, зберігання та доступу до веб-ресурсів (електронних ресурсів) навчальних дисциплін (програм), а також забезпечення організації і супроводу навчального процесу за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та засобів інформаційно-комунікаційного зв'язку, у тому числі Інтернету. Психолого-педагогічні технології **Д.н.** – система засобів, прийомів, кроків, послідовне здійснення яких забезпечує виконання завдань навчання, виховання і розвитку особистості [1,4,5].

Літ.: 1. Положення про дистанційне навчання [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/go/z0703-13; 2. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.osvita.org.ua; 3.Андреев А.А. Дидактические основы дистанционного обучения в высших учебных заведениях: Дисс ... д-ра пед. наук: 13.00.02 / МГУЭСИ. – М. 1999. – 289 с.; 4. Ортинський В. Л. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]/ В. Л. Ортинський – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с. 5. Сисоєва С.О. Проблеми дистанційного навчання: педагогічний аспект // Неперервна професійна освіта: теорія і практика: Науково-методичний журнал. – 2003. – Випуск 3-4. – 308 с.

© Матящук Л.А.

~ З ~

ЗДІБНОСТІ – 1) індивідуально-психологічні особливості людини, які забезпечують можливість оволодіння певними видами діяльності; 2) індивідуальні особливості людини, які є суб'єктивними умовами успішного здійснення будь-якого роду діяльності. **З.** формуються на основі задатків – індивідуальних особливостей фізичної та нервової організації, що зумовлюють ефективну відповідність сенсомоторної регуляції певним видам дій. На відміну від задатків, **З.** є динамічними та піддаються цілеспрямованому формуванню. **З.** не ототожнюються із знаннями, уміннями й навичками. **З.** проявляються у швидкості, глибині та міцності засвоєння способів і прийомів діяльності. **З.** поділяються на загальні та спеціальні. Загальні **З.** обумовлюють можливість швидкого й ефективного оволодіння широким колом форм доцільної активності у багатьох видах діяльності. Спеціальні **З.** пов'язані з одним певним типом діяльності та в сукупності забезпечують потенційну ефективність цієї діяльності. Діагностика деяких сформованих **З.** здійснюється шляхом тестування. Високий рівень розвитку **З.** виражається поняттями «талант» та «геніальність».

Літ.: Социальное управление: Словарь /Под ред. В.И.Добренькова, И.М.Слепенкова. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – С. 157-158; Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – С. 562; Теория управления: социально-технологический подход. Энцикл. словарь /Под ред. Иванова В.Н., Патрушева В.И. – М.: Муниципальный мир, 2004. – С. 483-484.

© Пашко Л.А.

~ І ~

ІНІЦІАТИВА – ініціатива (франц. initiative, від лат. initiare – починати) – почин; здатність до започаткування своїх рішень та самостійних активних дій у різних сферах суспільного життя. В епігенетичній теорії розвитку особистості

Е. Еріксона, **І.** – це «здатність брати на себе обов'язки, енергійно братися за якінебудь справи чи завдання, щоб рухатися вперед». В контексті розгляду поняття **І.** в процесах виконання службових обов'язків, втому числі державними службовцями, найбільш повно розкриває його зміст визначенням у військовій справі: **І.** полягає в творчому використанні умов, що створилися, у високій активності дій, у готовності узяти на себе відповідальність за самостійно прийняте рішення. Проява **І.** у військових частинах вимагає від особового складу високих морально-бойових якостей, глибокої свідомості військового. Проява **І. –** одна з найважливіших умов успішних дій. Її значення в операції (бою) з розвитком засобів і способів озброєної боротьби постійно зростає.

Літ.: 1. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник / В. Б. Шапар. – Х.: Прапор, 2005. – 640 с.; 2. Erikson E. H. Childhood and society / Erik H. Erikson. – http://weread.com/view/advancedsearch.php?author=Erik+H.+Erikson&refuid=VISITOR_0521C4967DD84702A516C4ED6AEE841B&src=&auri= [2nd ed.]. – New York : Norton, 1963, c. 155.; 3. Радянська військова енциклопедія «Гражданская – ЙОКОТА» // (Советская военная энциклопедия) / Маршал Советского Союза Н. В. Огарков — председатель. — М.: Воениздат, 1979. — Т. 3. — С. 547.].

Савісько С.О.

~ К ~

КАДРОВА СЛУЖБА (відділи кадрів – англ. Personnel departments) – сукупність спеціалізованих підрозділів (департаменти, управління, відділи, відділення, служба персоналу) у структурі органу, організації, установи, підприємства тощо (із зайнятими в них посадовими особами – керівниками, спеціалістами, технічними працівниками), покликаних управляти персоналом органу, організації, установи, підприємства в рамках відповідної кадрової політики. Основними функціями **К.с.** є: прогнозування і планування потреб в кадрах, їх підготовка, перепідготовка, переміщення, звільнення; аналіз якісного складу працівників і внесення пропозицій щодо найбільш доцільного комплектування кадрів; виявлення потреб у навчанні і підвищенні кваліфікації працівників, створення необхідних передумов для підвищення їх кваліфікації, професійного самовдосконалення і саморозвитку; формування кадрового резерву і робота з ним; розроблення програм стимулювання кадрів та пропозицій щодо їх соціального захисту; вивчення і впровадження сучасного вітчизняного і зарубіжного досвіду роботи з кадрами тощо. Чисельність фахівців кадрової служби, як правило, залежить від числа зайнятих працівників в установі, організації, органі, на підприємстві.

В органі державної влади у відповідності із Законом України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI **К.с.** – це *служба персоналу* державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату. У своїй діяльності служба персоналу керується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, Типовим положенням про службу персоналу, яке затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби, іншими нормативно-правовими актами та актами органу державної влади. Положення про службу персоналу органу державної влади розробляється на основі Типового положення про службу персоналу та затверджується керівником цього органу.

Літ.: Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Офіційний вісник України. – 2012. – 23 січня. – № 4. – Ст. 115; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13; Про затвердження Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 березня 2012 р. № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12.

© *Гогіна Л.М.*

КАДРОВИЙ АУДИТ – специфічна форма аналітико-експертної діяльності професіональних фахівців з вивчення якісних і кількісних характеристик трудових ресурсів у суспільстві, кадрових процесів і відносин в організаціях, виявлення чинників соціальних ризиків, їх можливих негативних наслідків, пошуку засобів їх зниження. **К.а.** здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування системи управління людськими ресурсами, кадровими ресурсами організацій, інституціоналізації цього виду діяльності. Серед основних завдань **К.а.** можна відзначити такі: виявлення реальних проблем у державній кадровій політиці суспільства, кадровій діяльності і кадровій роботі; встановлення відповідності кадрової політики, кадрової діяльності, кадрової роботи вимогам законодавства; забезпечення відповідності результатів обсягу і напрямів впливів в області кадрової політики; забезпечення відповідності стратегії і кадрової політики держави та довгострокових цілей організацій; сприяння впровадженню ефективних методів здійснення кадрової політики; інтегрованість елементів **К.а**. в діяльність організацій. Основні напрями **К.а.** конкретизуються для кожної окремої організації і залежать від цілей аудиту. Є типовий набір показників, який можна рекомендувати для аудиторських перевірок; це: аналіз результативності і ефективності використання і функціонування персоналу з точки зору його потенціалу;

розрахунок потреби в персоналі, ефективності планування чисельності персоналу, якісних характеристик його складу, його відповідності цілям, характерам, масштабам і специфіці вирішення завдань організацією; визначення оптимальності штатного розкладу, його відповідності функціям організації і законодавству про працю; перевірка дотримання законодавства при прийомі на роботу, звільненні, атестації, реалізації конкурсних та інших кадрових технологій; визначення ефективності застосування технологій адміністративного та корпоративного управління персоналом; ефективність здійснення технологій вироблення і реалізації політики та професійного зростання працівників, а також розв'язання соціальних питань (встановлення пенсій, соціальний захист працівників, соціальне страхування, управління прибутками та особистими заощадженнями); регулювання потоків вхідної і вихідної кадрової інформації; аналіз процесів удосконалення умов праці, комфортності робочих місць, техніки безпеки; розвитку комплексу рекреаційних (відновних), релаксаційних (що знімають напруження) і оздоровчих заходів в організації; визначення характеру службово-кадрових, соціальних, етично-психологічних і корпоративних відносин в організації; визначення рівня соціальної активності співробітників, організації колективно-трудових зв'язків, характеру партнерських відносин, порядку розгляду трудових суперечок, процедури складання і прийняття трудового колективного договору. Результатом роботи кадрових аудиторів є аудиторський висновок. Він містить незалежну оцінку кадрової складової діяльності того чи іншого суб'єкта суспільних відносин.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.; Управління суспільним розвитком: Словник-довідник / За заг. ред. А.М.Михненка, В.Д.Бакуменка; Уклад.: В.Д.Бакуменко, С.О.Борисевич, О.А.Бутрін та ін. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 248 с.

© *Науменко Р.А.*

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (УПРАВЛІННЯ) (від англ. *management* – сукупність методів, форм і засобів управління, що застосовують із метою підвищення ефективності виробництва) – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, включаючи розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Успіх діяльності будь-якої організації залежить від її працівників. Персонал є одним із важливих ресурсів організації, необхідним для досягнення

всіх її цілей і завдань. Саме від персоналу безпосередньо залежать економічні та інші можливості організації. Вкладення коштів у людські ресурси та кадрову роботу стає довготерміновим чинником конкурентоспроможності та ефективності діяльності організації в умовах ринкової економіки.

Метою кадрового менеджменту ***є*** вміння працювати з людьми, правильно їх добирати і оцінювати, добиватися їхньої зацікавленості в підвищення свого кваліфікаційного рівня.

Принципи кадрового менеджменту передбачають: орієнтацію на вимоги законодавства про працю; забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації звільнень; облік поточної та перспективної потреби організації в персоналі; дотримання балансу інтересів організації та її працівників; залучення до співробітництва під час реалізації кадрової політики всіх зацікавлених сторін, у тому числі профспілок.

Технології кадрового менеджменту організації охоплюють широкий спектр функцій від прийому на роботу до звільнення кадрів: вивчення ринку праці, пошук, рекрутинг, найом, відбір і прийом персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, доборі і розстановці кадрів; визначення розміру заробітної плати і пільг, оформлення трудового контракту; адаптація співробітників у колективі та професійна орієнтація; мотивація трудової діяльності; організація праці, розроблення посадових інструкцій; дотримання етики ділових відносин і корпоративної культури; управління конфліктами і стресами; оцінка трудової діяльності та атестація; планування ділової кар'єри та управління службово-професійним просуванням; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; управління поведінкою персоналу в організації, дотримання дисципліни праці; управління соціальним розвитком кадрів; звільнення персоналу.

Літ. : Михайлова Л.І. Кадровий менеджмент в сільськогосподарських підприємствах [Текст]: монографія /Л.І.Михайлова, С.Г.Турчіна. – Суми: Козацький вал; Суми: Сумська обласна друкарня, 2009. – 249 с.; Озерський І.В. Кадровий менеджмент в органах прокуратури [Текст] : монографія / І.В.Озерський, В.В.Дерев'янко. – Полтава: Полтавський літератор, 2012. – 504 с.; Управління персоналом (Кадровий менеджмент) [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.Б.Чудаєва [та ін.] ; Черкаський держ. технологічний ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – 119 с.; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики / В.В.Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 679 с.; Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента : Учебник. 5-е издание, стереотипное. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.

© Лопушинський І.П.

КАДРОВИЙ ПРОЦЕС – 1) сукупність послідовних дій для досягнення певного результату кадрової політики шляхом раціонального використання інтелектуальних, трудових і матеріальних ресурсів у відповідності з діючим законодавством і застосуванням організаційно-правових засад, принципів, функцій і методів сучасного управління; 2) послідовні зміни кількісного і якісного складу кадрів, спрямовані на розгортання у просторі і в часі, на відтворення його якісних характеристик, що забезпечують реалізацію основних функцій організації, в якій вони працюють. **К.п.** проявляє себе в зміні стану, кадрових відношень і зв’язків, кількісних і якісних характеристик кадрового корпусу і може бути вимірюваним.

У **К.п.** особливе місце займає суб'єкт влади, тобто соціальний носій засобів впливу, що визначає поведінку оточуючих з урахуванням своїх інтересів. Визначаючи вектор діяльності оточуючих, суб'єкт влади обумовлює кооперативну взаємодію, що породжує синергетичний резонанс індивідуальних сил, тобто щось більше, ніж сума вихідних сил. Взаємодія знаходить форму стійких зв'язків, а їх учасники структуруються пропорційно своїм силам навколо суб'єкта влади. Створюючи органи влади, суб'єкт тим самим нарощує ресурси свого впливу. На **К.п.** впливають різні фактори: особистість, сім'я, соціальні групи, рівень життя, соціальна структура суспільства, його система і т. ін. Наявність цих факторів є механізмом «запуску» руху **К.п.** і, залежно від інтенсивності дій кожного з них, визначає форми і характер їх перебігу. Кожний з факторів детермінує собою ці процеси. В результаті детермінації встановлюються закономірні зв'язки (необхідні, істотні, стійкі), які позначають зміст і сутність **К.п.** Джерелом саморозвитку **К.п.** є протиріччя між належним і сутнісним у роботі кадрів. Коли вони досягають розбіжностей до певної межі, відбувається рух, розвиток кадрів, їх переміщення. Таким чином, закономірності **К.п.** проявляються у їх детермінації органами влади (формою державного устрою, змістом праці, видом діяльності тощо); в особистісній детермінації кадрової динаміки (бажанням і засобами для кар'єрного просування), а також соціальними умовами. Зміст **К.п.** репрезентує єдність всіх його складових елементів: властивостей, зв'язків, суперечностей і тенденцій. Взаємозв'язок елементів між собою і з середовищем обумовлює їх існування, розвиток і зміну. **К.п.**, що взаємодіють між собою, утворюють послідовний ланцюг руху в системі державної влади, починаючи зі вступу на посаду, продовження служби та завершення її. Переведення на нову посаду в органах влади кожного разу спонукає службовця до чергової участі в цих процесах.

Літ: Щекин Г.В. Теория кадровой политики. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.; Полднев К.Ю. Государственная кадровая политика: принципы, механизм и технологии ее реализации.

- М., 2002. – 58 с.; Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба. Практикум.- Минск, 2008 – С.180-185; Серьогін С.М. ,Антонова О.В. Кадрові процеси в державному управлінні // Енциклопедія державного управління. У восьми томах.- К.,2011.-Т. 6.- С.188-190.

© *Сєров О.В.*

КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ. У словниках поняття „резерв" має багато значень. Так, резерв (від лат. reservo - зберігаю) – це: 1) запас будь-чого на випадок потреби; 2) джерело, звідки черпаються нові засоби, сили; 3) запас, звідки черпаються нові сили, ресурси. Кадровий резерв – це потенційні працівники, які при умові виникнення вакансії можуть стати постійним спеціалістом організації (закладу, організації). Кадровий резерв для державної служби створюється для заміщення посад державних службовців, а також для просування їх по службі (постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199 „Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби"). У державних органах створюється кадровий резерв для зайняття посад державних службовців, а також для просування по службі. Кадровий резерв формується із: спеціалістів місцевого та регіонального самоврядування; виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю; державних службовців, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування та рекомендовані для просування на більш високі посади (стаття 28 Закону України «Про державну службу»).

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.; Управління суспільним розвитком: Словник-довідник / За заг. ред. А.М.Михненка, В.Д.Бакуменка; Уклад.: В.Д.Бакуменко, С.О.Борисевич, О.А.Бутрін та ін. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 248 с.

© *Науменко Р.А.*

КАДРОВИЙ РОЗВИТОК є однією із найважливішою складовою функції управління людськими ресурсами. **К.р.** є довготривалим завданням, спрямованим на збереження, поліпшення та пристосування фахових та соціальних якостей працівників. Змістом процесу **К.р.** є узгодження організаційних цілей та потенційних вимог до працівників, їх професійних, знань, навичок, здібностей та особистих якостей. Основними складовими **К.р.** відповідно до конкретних цілей та стратегії організації є: кількісне та якісне визначення потреб у працівниках; розвиток та прозорість систем оцінок; планування кар'єри; організація системи навчання та підвищення кваліфікації

працівників організації відповідно до сучасних та майбутніх завдань; визнання здібностей та потенціалу працівників та створення можливостей для їх розвитку. **К.р.** включає традиційні тренінгові програми, але особливу увагу приділяють розвитку інтелектуального капіталу на основі організаційного та індивідуального навчання.

Окремі учені вбачають **К.р.** у застосуванні комплексного підходу, який передбачає облік всіх аспектів в їх сукупності та взаємозв'язку при визначній ролі соціально-економічних факторів (економічні, політичні, екологічні, техніко-технологічні, психолого-соціологічні, організаційні, фактори забезпечення та безпеки). При комплексному підході вплив на кадровий потенціал здійснюється таким чином, щоб забезпечити всебічне його використання.

Літ.: Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа " Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. -558 с. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К. : Атіка, 2003. – 576 с. Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М. : "Экзамен", 1999. – 576 с.

© *Васюк Н.О.*

КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ – у широкому розумінні це сукупність форм, засобів, прийомів і методів впливу кадрових органів в конкретному напрямі управління персоналом. **К. т.** стосуються добору персоналу та формування кадрового складу цивільної служби, створення та підготовки кадрового резерву, управління службовою кар'єрою, професійним розвитком цивільних службовців, морально-етичних основ цивільної служби, зарубіжного досвіду кадрової політики в системі публічної служби. У вузькому розумінні **К. т.** – це сукупність методів, засобів, які забезпечують проходження кожної, окремо взятої технології.

Для **К. т.** характерно: по-перше, чіткий опис поетапних дій виконавців даних кадрових технологій, що передбачає опис всього технологічного ланцюга – від початку до кінця, зрозуміле як першому керівнику, так і виконавцю; по-друге, наявність управлінських начал – передусім, цільових, стратегічних завдань, пріоритетів, ресурсного і фінансового забезпечення, координації роботи і узгодження дій різних структур і підрозділів, задіяних в цій технології; по-третє, персональна відповідальність працівника, який контролює конкретну кадрову технологію, за результати; по-четверте, наявність зразків усіх документів, які використовуються в конкретній технології.

К. т. спрямовані на залучення, розвиток та утримання кадрів системи державного управління. До основних **К. т.** у галузі державного управління належать: відбір кадрів, адаптація персоналу, мотивація, навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання кадрів, кар'єрне зростання персоналу, робота з кадровим резервом.

У системі державного управління **К. т.** реалізують функції відтворення кадрів державного управління. Так, фахівець спочатку проходить відбір (кадрову технологію), після відбору відбувається призначення на державну, призначений службовець проходить адаптацію (кадрову технологію) та здійснює виконання своїх функціональних обов'язків.

К. т. дозволяють вирішувати загальні управлінські завдання, спонукати людину до зміни власної ролі в організації, сприяючи підвищенню продуктивності праці і т. ін. Вони охоплюють такі базові процедури як підбір, відбір, добір, адаптація, оцінювання, професійна мобільність та ротація кадрів. Вони пов'язані з прийняттям кадрових рішень з метою максимального використання потенціалу робітників для досягнення цілей організації. **К. т.** в державному управлінні класифікують за двома критеріями: 1) за типами (вирішення стратегічних кадрових завдань, кадрове моделювання і прогнозування, інновації і т. ін.); 2) за рівнями використання (національні, стратегічні, регіональні, саморозвитку і самореалізації творчого потенціалу особистості та ін.). **К. т.**, що використовуються в управлінні персоналом, поділяють на три групи: 1) оцінки персоналу (щорічна оцінка і атестація); 2) кількісні і якісні характеристики кадрового потенціалу, поточні та перспективні вимоги організації (підбір та відбір кадрів, формування кадрового резерву, кадрове планування та ін.); 3) результати діяльності державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування (добір персоналу, кадрова ротація, управління кар'єрою персоналу). **К. т.** використовуються також для розвитку професійної мобільності персоналу, яка пов'язана з безперервними функціями професійного середовища (об'єктивні фактори професійної мобільності): профорієнтація, мотивація, професіональна освіта, виховання та ін., що взаємопов'язані і спрямовані на попередження та протидію професійній деформації. У межах професійної мобільності, ключовою **К. т.** вважають ротацію кадрів, що розглядають як різні види службової кар'єри: вертикальну – підвищення за структурною ієрархією і горизонтальну – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності.

Літ. **:** *Астахов Ю. В. Современные кадровые технологии : от теории к муниципальной практике : моногр. / Ю. В. Астахов. – Белгород : Обл. типография, 2010. – 152 с. ; Заїка О. Державне управління технологіями підбору та розстановки управлінських*

кадрів державної служби [Текст] / О. Заїка // Економіка і держава. - 2007. – № 5. - С. 62-65; Крамаренко А. С. Праксеологічні механізми формування гуманістичних кадрових технологій в державній службі / А. С. Крамаренко // Інвестиції: практика та досвід [Текст] : наук.-практ. журн./ Рада по вивч. продукт. сил України НАН України [та ін.]. - К.: ДКС Центр, 2002 - С. 130-132; Луговий В. Проблеми та пріоритети удосконалення добору, розстановки й підготовки кадрів державного управління в Україні [Текст] / В. Луговий, В. Князєв, В. Куценко, Г. Литвинов // Вісник УАДУ. - 2001. - № 4. - С. 5-19; Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади : монографія / О. І. Пархоменко-Куцевіл. – К. : ФАДА ЛТД, 2010. – 296 с.; Серьогін С.М., Гончарук Н.Т., Антонова О.В., Петренко О.С., Серченко К.С. Кадрові технології // Енциклопедія державного управління. У восьми томах. - К., 2011.- Т. 6.- С.191-194.

© Пархоменко-Куцевіл О.І, Сєров О.В.

КАР'ЄРА – суб'єктивно усвідомлені власні судження людини про свій трудовий шлях, досягнення цілей і результатів в основній формі особистого самовираження. В широкому розуміння кар'єра визначається як загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (сімейній, трудовій, дозвіллі). При цьому кар'єра відображається в динаміці соціально-економічного положення, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особи. У вузькому розумінні поняття кар'єри пов'язується з димікою положення й активності особи в трудовій діяльності, а саме з службовою кар'єрою, яка є складовою частиною кар'єри в широкому сенсі.Сутнісною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух уперед. Застосовуються і такі дефініції як зростання, досягнення, перехід тощо, що посуті знову-таки означає просування – рух уперед.

Літ.: Енциклопедія державного управління: у 8 томах / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.- К.: НАДУ, 2011.: Том 6.:Державна служба / наук.-ред. колегія : С.М.Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. - Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. - 524 с. 196 с.

© Савісько С.О.

КАТЕГОРИЗАЦІЯ ПОСАД (Job grading) –неаналітичний метод оцінювання, за допомогою якого посади/роботи поділяють за відповідними групами або категоріями, кожна з яких має свій опис та визначену шкалу оплати. Попереднє визначення категорій та їх кількості базується на таких пов'язаних з роботою факторах, як рівень відповідальності, рівень необхідних знань і вмінь. Оцінювання здійснюється шляхом порівняльного опису посади з описом категорії і віднесення її до тієї категорії, яка найбільше підходить. При **К.п.** оцінюється робота в цілому і використовується певна кількість

компенсаційних факторів. Недоліком категоризації є складність у визначеності дескрипторів та їх застосування в процесі оцінювання.

Літ.: Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління.— Вид. 2-ге, доп. і виправл.— К.: Центр сприяння інституційного розвитку державної служби, 2005; Посібник з класифікації посад / [Я. Гонціаж, Н. Гнидюк та ін; за аг. ред.. Я. Гонціажа. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державні службі в Україні», 2012. – 188 с.

© Лазар Я.І.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТІ – 1) опис компетенцій, досвіду, а також анкетних даних, необхідних для виконання даної роботи у даній організації (органі влади). Компетенції передбачають як перелік необхідних індивідуально-особистісних характеристик, так і знань, умінь і навичок. Модель (профіль) вимог до кандидата на заміщення вакантної посади, тобто кваліфікаційні вимоги, як правило, мають такі розділи: 1) біографічні дані (місце проживання, контактна інформація та ін.); 2) професійні якості (освіта, стаж роботи, досвід роботи, наявність дипломів, ліцензій і свідоцтв та ін.); особистісні якості (інтелект, риси характеру, зовнішній вигляд та ін.). Якості, якими має володіти співробітник, що обіймає посаду, визначаються так званою професіограмою. Вона має опис особливостей певної професії, трудового процесу, вимог, які висуваються до людини. Професіограма може засновуватися на нормативних документах (інструкціях, положеннях і т.ін.) або результатах дослідження реальної групи осіб (точніше їх анкетних даних).

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

© Зелінський С.Е.

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД вважається ключовою інноваційною ідеєю сучасної освіти. Цей підхід базується на конкретних принципах, а саме, принципу професіоналізму, який передбачає наявність обов’язкової спеціальної підготовки керівника для роботи на певному управлінському рівні. На сучасному етапі динаміка освіти всіх суб’єктів управління забезпечується періодичним підвищенням їх кваліфікації в закладах післядипломної освіти шляхом стажування або самоосвіти. Разом з тим, управлінська компетентність потребує вміння накопичувати необхідні знання для виконання конкретних управлінських дій. Представлені в науковій літературі дані підтверджують, що **К.п.** – становить один з цілої низки чинників, що сприяють модернізації змісту освіти. Слід зазначити, що він становить методичний підхід, доповнює ту низку

освітніх інновацій в поєднанні з класичними підходами, які в цілому утворюють систему позитивного досвіду для досягнення сучасних освітніх цілей. Застосування **К.п.** до підготовки управлінців призводить до зміни кінцевих результатів освітнього процесу – навчальних результатів, де максимально враховуються поведінкові компетенції (мотиви, риси, цінності тощо). У зв'язку з цим підкреслюється необхідність пошуку та використання методів і засобів навчання. Удосконалення змісту, форм, методів, засобів навчання державних службовців з метою забезпечення органів державної влади сучасними управлінськими кадрами вимагає нового науково-методичного забезпечення навчального процесу, удосконалення форм і технологій навчання.

Літ.: Єльникова Г. В. Управлінська компетентність / Г.В. Єльникова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с. – (Б-ка «Шк. світу»).; Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В.Овчарук. – К.: "К.І.С.", 2004. –112 с.; Гаєвська Л.А. Компетентнісний підхід у процесі підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування // Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матеріали Всеукр. Наук.-практ. конф. за між нар. Участю, Київ, 31 трав. 2012 р. : до 15 річчя галузі науки "Державне управління". – К. : НАДУ, 2012. – С. 254-255.

© *Васюк Н.О.*

КРИТЕРІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ВІДПОВІДНОСТІ. Являють собою 1) ознаку на основі якої відбувається оцінка, класифікація та визначення; 2) вимогу відповідно до якої визначаються правила та процедури вибору засобів досягнення певного ефекту, варіанту альтернативних рішень, відбувається оцінка ступеню досягнення поставлених цілей у сфері управлінської діяльності. При виборі К.п.т у.в. виходять із оцінки того, для яких конкретних задач використовуються результати оцінки (підвищення оплати праці, службове зростання, звільнення) і для якої категорії та посадових осіб встановлюються критерії, враховуючи, що вони будуть диференціюватись залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності керівників. Структурними елементами **К.п.т.у.в.** за якими оцінюється результативність діяльності персоналу входять: професійні критерії (характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду персоналу, його кваліфікації, результатів праці); ділові критерії (розкривають рівень організаційних здібностей персоналу, його інтелект, відповідальність та ініціативність); особистісні критерії (характеризують державних службовців як осіб здатних до самооцінки, їх моральність, чесність, справедливість); інтегральні критерії (утворюються на основі ряду інших властивих людині рис (професійний авторитет, культура мислення, мови). Ці елементи чітко

відображають якості, які розкривають людину у системі державно-управлінських відносин (його особистісні характеристики – вольові , морально-психологічні); якості які свідчать про її організаційні здібності (діловитість, націленість на конкретний результат); якості які характеризують її професійний потенціал (рівень професіоналізму, професійний досвід і якої мірою він відповідає займаній нею посаді).

Конкретний зміст **К.п.т.у.в.** визначається змістом характеристик, які піддаються оцінці і залежать від рівня посад, кожна із яких має свій набір характеристик, які необхідно встановити та оцінити в межах певної групи критеріїв та залежно від їх спеціалізації. Керівники та спеціалісти не можуть оцінюватись за єдиною шкалою та по єдиній схемі. В діяльності спеціалістів переважає аналітичність характеру роботи (підготовка рішень, пропозицій, довідок звітів і т.п), тоді коли діяльність керівників характеризується реалізацією адміністративно-управлінських, організаційних, розпорядчих та виховних функцій.

Літ.: 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. Т. 4 : .; Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации / Под. ред. А.И.Турчинова. М.: РАГС, 2012. – С. 177; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика. М.:. РАГС, 2010. – С. 115; Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации / Под общ. Ред. д.эк.н., проф. С.В. Пирогова. – М.: Издательство РАГС, 1996. –251 с.;

© *Телешун С.О.*

КУЛЬТУРА КОРПОРАТИВНА – (англ. *Culture corporate*) – система матеріальних і духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів,властивих певнійкорпорації, організації, установі, що виконує функцію адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. Зазначені цінності у своїй сукупності відображають корпоративну індивідуальність, сприйняття себе та інших усоціальному середовищі, що виявляється в переконаннях, поведінці працівників, їх взаємодії таобумовлює характер життєдіяльності організації.

До поняття **К.к.** відносять також принципи,норми, поведінки, традиції, ритуали та міфи, що сформувалися за час діяльності та сприймаються більшістю працівників в якості життєвого досвіду. Головною ознакою **К.к.** є ставлення до людей як до головної цінності, а тому і взаємодія між людьми та групами організовується на психологічному рівні за системним соціально-психологічним підходом.

К.к. як сукупність організаційних, управлінських, технологічних та неформальних міжособистісних відносин досягається при певному високому рівні розвитку управлінської діяльності та управлінських знань і служить для формування позитивного іміджу організації. Головним завданням **К.к.** є вирішення завдань зовнішньої адаптації (широке коло питань, пов'язаних з виробленням місії, цілей і засобів їх досягнення) та внутрішньої інтеграції працівників (створення спільної мови і зрозумілої всім єдиної термінології, закріплення певного статусу за окремими членами організації, вироблення норм поведінки та оцінок, що стосуються того, що в поведінці співробітників бажано, а що ні, встановлення меж групи і принципів включення і виключення з групи).

Складовими **К.к.** є:

1. Мова спілкування та система комунікацій (використання усної, письмової та невербальної комунікації, а також жестів та міміки).

2. Усвідомлення своєї ролі в організації. Одним культурам імпонує приховування співробітником своїх внутрішніх намірів, а інші — навпаки сприяють їх зовнішньому прояву. Одні компанії налаштовані на співпрацю, а інші — на індивідуальне самовираження.

3. Зовнішній вигляд працівників, тобто охайність, наявність спеціального одягу, уніформи.

4. Дотримання розпорядку дня.

5. Організація харчування, тобто тривалість та періодичність харчування, наявність однієї їдальні для всіх працівників чи розмежування їх для керуючого та рядового персоналу.

6. Відносини в колективі та з клієнтами (у тому числі різними за статтю, віком, релігією, статусом в суспільстві, шляхи вирішення конфліктів).

7. Норми та внутрішні цінності, до яких відносять головніфілософські ідеї і положення, прийняті ворганізації.

8. Мотивування та трудова етика (відповідальність за виконану роботу, якість роботи, оцінка роботи та винагорода за неї, просування по кар'єрних сходах).

9. Віра (віра в успіх, допомогу, підтримку, справедливість, власні сили).

10. Символіка в організації — ритуали, лозунги, організаційні табу.

Літ.: Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура [Електронний ресурс] / Ю. В. Бугаєвська // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. "Засоби навчальной та науково-дослідної роботи" . – 2011. – Вип. 36. – С. 12-17.; Дмитренко М. Й. Особистісний потенціал корпоративної культури / М. Й. Дмитренко // Вісник Національного технічного

університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка . – 2011. – № 3. – С. 18-23.; Дробязко Л. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / Л. В. Дробязко // Теорія та практика державного управління . – 2012. – Вип. 3. – С. 41-50.; Жадан О. В. Корпоративна культура / О. В. Жадан// Енциклопедія державного управління – у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 1. – 2011. – С. 323-324.

© Радченко О. В., Жадан О. В.

~ М ~

МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ – спрямовані на досягнення збалансованості між професійними інтересами та можливостями людини і потребами суспільства в конкретних видах трудової діяльності, покликані сприяти цілеспрямованому розвитку особистості, здібностей людини, зростанню її професіоналізму, працездатності, збереженню здоров'я.

Об'єктом профорієнтаційної діяльності є зайняте та незайняте населення, зокрема, молодь як особлива соціально-демографічна група**,** вивільнені працівники та особи з обмеженою працездатністю. Головною метою профорієнтаційної роботи є сприяння специфічними для неї методами посиленню конкурентоспроможності працівника на ринку праці і досягнення продуктивної зайнятості населення.

Професійна орієнтація стимулює пошук людиною найефективніших шляхів і засобів підвищення свого професійно-кваліфікаційного рівня, розвиток соціально-економічної ініціативи, інтелектуальної та трудової незалежності. За своєю структурою вона являє собою органічне поєднання взаємопов'язаних елементів — професійної інформації, професійного консультування, професійного відбору та професійної адаптації.

Основними **М. п. о.** є:

Професійна консультація — науково обґрунтована система взаємодії психолога-консультанта й особистості, охочої обрати або змінити професію, що здійснюється на основі вивчення індивідуально-психологічних характеристик, особливостей життєвої ситуації, професійних зацікавлень, нахилів, стану здоров'я особистості з урахуванням потреб ринку робочої сили. Роботу з професійного консультування спеціалісти здійснюють у секторі активної підтримки громадян у центрах зайнятості шляхом проведення бесід, анкетування, тестування, семінарів, тренінгів тощо.

Професійний відбір — це визначення міри професійної придатності людини до праці за конкретною професією. Основними науково-методичними засобами, що використовуються у професійному відборі, є професіографія

(інформаційна, діагностична, така, що коригує, і така, що формує) і професійна діагностика (комплекс психофізіологічних, психологічних, методичних та інших методів вивчення особистості).

Професійна адаптація є системою заходів, покликаних сприяти пристосуванню особистості до психологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності на виробництві, успішному професійному становленню працівника. Весь процес адаптації, за оцінкою спеціалістів, триває близько трьох років. Визначення придатності людини до тієї чи іншої професії є вигідним у соціальному та економічному плані як для працівників, так і для держави і є зрештою необхідною вимогою ефективної зайнятості населення

Професійна орієнтологія, що включає об'єктивні тести з вибором відповіді. До них відносяться інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, а також тести досягнень, що визначають рівень знань, вмінь та навиків та тести - опитувальники що діагностують риси особистості: інтереси, установки, відношення, ціннісні орієнтації. До цієї групи можна віднести також проективні методики, побудовані головним чином на інтерпретації відповідей клієнта на зовнішні нейтральні питання, його реакцій на ситуації що допускають множинність можливих суджень при сприйнятті. По цим відповідям і реакціям психолог-консультант судить про глибинні мотиви поведінки, життєві і професійно значимі події, особистісні сенси та інші.

Виходячи зі змісту і способів впливу, виділяють такі методи управління профорієнтацією: організаційно-адміністративні - прямі адміністративні вказівки, нормативне регулювання; економічні - приведення в дію мотиваційного механізму оплати праці; соціально-психологічні - формування працездатних трудових колективів зі здоровим психологічним кліматом.

Літ.: Авдєєв Л.Г. Інформаційно-методичний довідник з професійної орієнтації. – К .: ІПК ДСЗУ, 2011. – 36 с. Режим доступу: http://ipk-dszu.kiev.ua; Авдєєв Л.Г., Ортікова Н.В. Професійна орієнтація безробітних громадян та молоді: Навч.-метод. розробка – К. : ІПК ДСЗУ, 2013. – 55 с.; Боровский, А.Б., Потапенко Т.М., Щекин Г.В. Система методов профессиональной ориентации. Кн.1. основы профессиональной ориентации: Учеб.- метод. Пособие. – К.: МЗУУП, 1993. – 164 с.; Професійна орієнтація в документах: збірник нормативних, інструктивних та методичних матеріалів з питань професійної орієнтації незайнятого населення та інших категорій громадян / [уклад. Л.Г. Авдєєв, Н.В. Ортікова]. – К.: ІПК ДСЗУ, 2013. – 126 с.; Синявський В.В. Психологічні основи профорієнтаційної професіографії: навч. посіб./ В.В. Синявський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 89 с. Режим доступу: http://ipk-dszu.kiev.ua; Технології професійної орієнтації населення в умовах ринку праці: монографія / авт. кол.: Н.А. Побірченко, Н.І. Литвинова, В.В. Синявський та ін.. – К. : Педагогічна думка, 2011. – 256 с.

© *Діденко Н.Г.*

МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ. Професійний відбір здійснюється з метою визначення ступеню придатності особи до окремих видів професійної діяльності згідно з нормативними вимогами. Професійний відбір громадян здійснюється відповідно до Переліку професій та спеціальностей, що вимагають професійного відбору. Вказаний перелік затверджується у встановленому порядку Кабінетом Міністрів України.

Методи підбору персоналу спрямовані на вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації.

Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу.

До основних сучасних методів відбору персоналу можна віднести наступні:

1) анкетування. З його допомогою роботодавець отримує базову інформацію про потенційного співробітника. Як правило, анкети містять невелику кількість питань, що запитують інформацію, яка найбільше впливає на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента. Анкета може запитувати дані про освіту, здоров'я, сімейний стан, про попередні місця роботи та причини звільнення.

2) попереднє інтерв‘ю (співбесіда). Керівник відділу кадрів проводить індивідуальні співбесіди з відібраними кандидатами, після ознайомлення з їх анкетами. Мета цих співбесід полягає в оцінці міри відповідності кандидата портрету «ідеального» працівника. При цьому з‘ясовуються лише загальні дані про кандидата (освіта, стаж та інші). Бесіда може проходити і по телефону, якщо кандидат перебуває далеко від відділу кадрів.

3) тестування. Тест – це метод психодіагностики, який використовує стандартизовані запитання і завдання (тести), які мають певну шкалу значень. Тести необхідні для складання більш повного психологічного портрету кандидатів, оцінки їх професійних здібностей та знань. Вони використовуються для виявлення якостей людини, які є необхідними для тієї чи іншої посади.

4) діагностичне інтерв`ю (співбесіда). У більшості організацій це основний інструмент відбору. Воно проводиться начальником структурного підрозділу з метою оцінки відповідності кандидата пропонованій посаді.

Інтерв‘юер сам обирає тип та структуру інтерв‘ю. Інтерв‘ю може бути структурованим, слабоформалізованим та неструктурованим.

5) перевірка рекомендацій. При відборі кандидатів можуть попросити надати відгуки попередніх начальників або інші аналогічні документи. Останнім часом частіше практикуються спеціальні запити, в яких колишнього роботодавця просять оцінити кандидата за певним переліком якостей. За такою перевіркою аналізується хронологічний порядок місць роботи кандидата, звертається увага на прогалини і зміни місць роботи.

6) медичне обстеження. Багато організації вимагають, щоб претендент до прийому на роботу пройшов медичне обстеження за параметрами, які встановлені для працівників певних професій, посад. Це робиться не тільки для того, щоб визначити, чи придатна людина фізично для виконання тієї чи іншої роботи, але і для того, щоб зрозуміти, чи здатна вона працювати і жити в колективі, застрахувати її від отримання травм і втрати здоров‘я.

7) комплекс методики assessment centre, до якої входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є включення в процедуру оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання.

8) методика STAR (Situation Target Action Result) – це методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що кандидату на вакантне місце в компанії задають ситуаційні питання. В якості обговорюваних проблем часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Даний тип співбесіди дозволяє більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому.

9) методика «CASE-інтерв'ю», або ситуаційне інтерв'ю. Вона дає більше можливостей для збору необхідної інформації, ніж методика STAR, тому що охоплює ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця. Інтерв'юер пропонує таку ситуацію, яка дозволяє перевірити саме те, що цікавить в даний момент, отримати інформацію, яка дозволить визначити придатність кандидата на посаду. Ця методика дає можливість всебічно оцінити як навички, так і індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата.

Деякі організації (наприклад, банки) застосовують «детектори брехні» (поліграфи), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. Завдяки поліграфам можна дослідити фізіологічні

реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання.

Ці **М. в. п.** слід використовувати у сукупності та з урахуванням конкретної виробничої ситуації, що виникла, а також з урахуванням погодження процедур з претендентом та організацією.

Літ.: Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. Учеб.пособ.для вузов. – М.: ПЭР СЭ, 2001. – 511 с.; 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.; Джанні Розас та Валлі Корбанезе. Глосарій основних термінів з навчання та підготовки кадрів для роботи / Міжнародний навчальний центр МОП. – Турін, Італія, 2006. – 74 с.; Десятов Т.М., Пальчук М.І., Паршина Н.П. Професійні стандарти: теоретичні аспекти і методика: методичний посібник / За ред. Ничкало Н.Г. – К. : Видавництво «Арт Економы», 2011 – 234 с.; Кадрова політика і державна служба: [конспект лекцій: у 2 ч.] / Уклад.: С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, І.Г. Батраченко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. – Ч. 2. – 65 с.; Колісніченко Н.М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні. Навч. посібник / За загальною ред.: М.Бойцуна, Я.Мудрого, О.Рудіка. – К.: Видавництво «Міленіум», 2009; Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. –472 с.; Пархоменко-Куцевіл О.Удосконалення механізму відбору кадрів державної служби: основні тенденції державної кадрової політики. // «Демократичне врядування». Науковий вісник. – 2009. – Вип. 4. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.lvivacademy.com/.../+Parhomenko.pdf; 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; Синявський В.В. Психологічні основи профорієнтаційної професіографії: навч. посіб./ В.В. Синявський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 89 с.; Трошан А. О. Використання новітніх технологій добору кадрів на державну службу. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.intkonf.org

© Пархоменко-Куцевіл О.І., Діденко Н.Г.

МЕТОДИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА ВІДНОСИН. Являють собою способи впливу певних юридичних норм на процеси формування та реалізації кадрової політики. **М.п.р.к.п.т.в.** поділяються на імперативні (приказні) та диспозитивні (узгоджувальні), які визначають правовий статус державних службовців та відносини між ними у процесі здійснення політики управління кадрами. Основні права, обов'язки, обмеження та заборони, пов'язані з державною службою, правила службової поведінки регулюються імперативно загальнонаціональним законодавством. Кадрові питання, пов'язані з укладанням службового контракту, вирішуються завдяки диспозитивним методам, виходячи із того, що роботодавець та найманий працівник є рівноправними суб'єктами забезпечення кадрових процесів. За їх спільної згоди визначається місце роботи, посада, яка заміщується, розмір грошової винагороди, умови праці та відпочинку, відповідні соціальні гарантії. Реалізація **М.п.р.к.п.т.в.** передбачає

запровадження механізму правового регулювання кадрової діяльності, який включає систему правових засобів, за допомогою яких забезпечується вплив держави на кадрову політику та кадрову практику. Структурними елементами даного механізму виступають: правові норми, правові відносини, правова відповідальність, правова свідомість, юридичні факти, акти застосування права, акти реалізації прав та обов'язків.

Кадрові процеси та відносини в державній та недержавній сферах є предметом трудового, адміністративного та конституційного права. У сучасній системі права формується підгалузь права – службове право, яке регулює професійну діяльність державних службовців.

Літ.: Эффективность кадрового менеджмента //Государственная служба за рубежом. Реферативный бюлетнь. М.: РАГС, 2012 - № 4 – С.54. Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации / Под. ред. А.И.Турчинова. М.: РАГС, 2012. – С. 67; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика. М.:. РАГС, 2010. – С. 321; Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации / Под общ. Ред. д.эк.н., проф. С.В. Пирогова. – М.: Издательство РАГС, 1996. – 251 с.;

© *Телешун С.О.*

МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ. Методи професійного навчання, які застосовуються у світовій практиці, наступні: навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків); методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників. Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є: проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів; перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів; аналіз реальних ситуацій; самостійна підготовка.

Методи навчання на робочому місці складаються з таких форм: 1) копіювання – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії; 2) наставництво – процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації,

поради і методом ускладнюючих завдань; 3) інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками; 4) делегування (передача чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень); 5) метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності; 6) ротація (нова посада, на якій здобувається новий досвід, послідовна робота на різних посадах).

Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту.

Методи навчання поза робочим місцем складаються з таких форм: 1) ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень; 2) навчальні ситуації – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу; 3) моделювання – відтворення реальних умов праці; 4) тренінг сенситивності (взаємовідносини між працівниками); 5) лекція – монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух; 6) рольові ігри (моделювання рольової поведінки – робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності свєї поведінки (через фільм)); 7) самостійне навчання – працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.

Літ.: Джанні Розас та Валлі Корбанезе. Глосарій основних термінів з навчання та підготовки кадрів для роботи / Міжнародний навчальний центр МОП. – Турін, Італія, 2006. – 74 с.; Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI.. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: www. zakon.rada.gov.ua; Кадрова політика і державна служба: [конспект лекцій: у 2 ч.] / Уклад.: С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, І.Г. Батраченко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. – Ч. 2. – 65 с.; Коваленко О.Е. Методика професійного навчання: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Нар. укр. акад. – Х.: Вид – во НУА, 2005. - 360 с.; Крушельницька Т. Пригородова С. Удосконалення системи професійного навчання державних службовців: інноваційно-інформаційний аспект– [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.irbis-nbuv.gov.ua; Підготовка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Національній академії державного управління при Президентові України: інформаційний аспект : наук.-метод. матеріали / уклад. : Т. П. Крушельницька, О. Б. Кукарін, Р. А. Науменко та ін. - К.: НАДУ, 2010. - 48 с.*

© Діденко Н.Г.

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ. Належний рівень *виконавської дисципліни* (**ВД**. див. с ….) забезпечується завдяки задіянню відповідних механізмів.

Механізм (грецьк. Μηχανή – машина) – сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ [1]. Система, що визначає і забезпечує порядок якого-небудь виду діяльності.

Механізми забезпечення та підвищення виконавської дисципліни – сукупність засобів, які, в межах встановлених законодавством норм і правил, дозволяють організації-працедавцю забезпечити, а при потребі – підвищити, належний рівень виконавської дисципліни своїх працівників.

У загальному вигляді розрізняють такі механізми забезпечення та підвищення виконавської дисципліни:

Нормативний – комплекс заходів нормування і стандартизації праці та забезпечення умов її здійснення.

Адміністративний – заходи управлінського впливу, які передбачають встановлення певної ієрархії підпорядкування та взаємодії працівників.

Організаційний – упорядкування виконавської структури та порядку взаємодії її елементів.

Ресурсний – сукупність фінансових та інших матеріально-технічних умов здійснення праці.

Технологічний – регламентація порядку і технічних умов виконання робіт

Мотиваційний – сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють працівника у здійсненні певної трудової діяльності.

Інформаційний – забезпечення працівників необхідною для виконання покладених на них функцій інформацією та організація належної інформаційної взаємодії між працівниками, а також між структурними одиницями організації-працедавця.

Задіяння вищеназваних механізмів є виключною функцією організації-працедавця.

Варто розрізняти *механізми забезпечення* та *механізми підвищення* **ВД**.

До основних *механізмів забезпечення* **ВД** належать:

Трудовий договір – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов’язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови

праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю і угодою сторін [2].

Посадова інструкція – документ, який визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці [3].

Технічне завдання – вихідний документ для проектування та проведення робіт, відповідно до якого також проводиться виконання та приймання робіт.

Нормування праці – визначенням необхідних затрат праці та її результатів. Мета нормування праці полягає в тому, щоб максимально скоротити витрати виробництва за рахунок щільного використання робочого часу, скорочення його непродуктивних витрат.

Планування праці – система кількісних, якісних і часових показників, які відображають потребу організації-працедавця у послугах виконавця.

Робоче місце – первинна ланка виробництва, зона прикладання праці одного або кількох (якщо робоче місце колективне) виконавців, визначена на підставі трудових та інших чинних норм і оснащена необхідними засобами для трудової діяльності [4].

Робоче приміщення – простір, відведений у будівлі чи споруді для перебування працівника в процесі трудової діяльності.

Технологічне обладнання та устаткування – знаряддя виробництва без яких неможливо виконати визначені працедавцем роботи.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – локальний нормативний документ організації-працедавця, який регламентує чітку організацію праці, зокрема, встановлює режим робочого дня та відпочинку, а також визначає взаємні обов’язки роботодавців і працівників.

Доступ до робочої інформації – забезпеченість працівника інформацією необхідною й достатньою для виконання доручених йому робіт та покладених на нього посадових обов’язків.

Заробітна плата – винагорода, обчислена переважно у грошовому виразі, яку за трудовим договором працедавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці. Як правило, вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів).

Посадові (професійні) надбавки – додаткові грошові виплати, у розмірі визначеному відсотками від посадового окладу, які надаються працівникам за: наявність спеціальної (додаткової) кваліфікації; трудовий стаж; високі досягнення у праці; виконання особливо важливої роботи; складність, напруженість у роботі тощо.

Нормативний трудовий відпочинок – проміжок часу протягом робочого дня та/або всього робочого періоду/циклу, за який працедавець надає працівникові можливість частково або повністю відновити втрачені на виконання робіт ресурси організму працівника.

Підвищення професійної кваліфікації – комплекс заходів, зокрема навчальних, спрямований на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь працівника.

Основними *механізмами підвищення* **ВД** є *заохочення і стягнення* – додаткові засоби матеріального і морального впливу, які, в межах чинного законодавства, працедавець може на свій розсуд, або за попереднім узгодженням з працівником, залучити для додаткового стимулювання **ВД**.

Механізми матеріального заохочення:

Преміювання – матеріальна винагорода за працю понад установлені норми та за трудові успіхи.

Бонуси (від прибутку чи заощаджень) – матеріальна винагорода (як правило – відсоткова частка) за додаткові зусилля працівника, завдяки яким працедавець отримав понадлишковий прибуток або заощадив матеріальні ресурси.

Додаткова відпустка (відгул) – оплачуваний понаднормовий відпочинок який надається працівникові працедавцем за працю понад установлені норми та за трудові успіхи.

Кар'єрне зростання – успішне просування у внутрішній ієрархії організації-працедавця, як правило пов'язане зі збільшенням матеріальної винагороди за працю та встановленням додаткових трудових преференцій.

Механізми морального заохочення – переважно різні форми професійного вшанування працівника: подяка, почесна відзнака, почесне звання тощо.

Слід зауважити, що *заохочення* – це надання саме *додаткових* стимулів, а *стягнення* – це *позбавлення* цих *додаткових* стимулів, але ні як не ускладнення умов роботи працівника, передбачених *засобами забезпечення* **ВД**.

Специфічною формою механізму підвищення **ВД** є *обіцянка* заохочення або *попередження* про застосування стягнення.

Літ. : Словник іншомовних слів / За заг. ред. О.С. Мельничука. – К. : «Довіра», 1974. – С.431.; Кодекс законів про працю України / Верховна Рада УРСР // Кодекс України, Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс] : Режим доступу – http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08.; Посадова інструкція. [Електронний ресурс] : Режим доступу – http://uk.wikipedia.org/wiki/Посадова_інструкція.; Робоче місце [Електронний ресурс] : Режим доступу – http://uk.wikipedia.org/wiki/Робоче_місце.

© Кальниш Ю.Г.

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (Mechanisms forthe implementationof personnel policy) є сукупністю: нормативно-правових актів, які сповна відображають взаємодію та причинно-наслідкові зв'язки різних елементів системи державного управління; методів, засобів, інструментів та технологій, які використовуються органами влади для досягнення цілей; матеріальних і фінансових, інформаційних ресурсів, соціального та організаційного потенціалу, що надають змогу ефективно функціонувати, розв'язувати складні соціально-політичні та економічні проблеми розвитку суспільства, усебічного враховувати інтереси громадян.

М. р. д. к. п. – це багатофункціональний комплекс управлінської діяльності (система організаційно-правових, інформаційних та економічних заходів), що здійснюються органами публічної влади в роботі з кадрами при виконанні таких основних функцій, як вироблення і прийняття управлінських рішень, прогнозування, планування, організація, регулювання, координація, облік, контроль, збір і обробка інформації.

Державно кадрова політика розробляється та реалізується за допомогою механізмів нормативно - правового, організаційного, науково-інформаційного та навчально-методичного забезпечення.

Принципами, на яких мають ґрунтуватися **М. р. д. к. п.** слугують: спрямованість на забезпечення потреб людини; пріоритетність національних інтересів; професіоналізм і компетентність; оптимальне поєднання повноважень, відповідальності та оплати праці; політичний нейтралітет; відкритість до громадян; урахування особливостей регіонів; адміністративна культура управління та етика.

М. р. д. к. п. є штучно створеною системою для ефективного вирішення пріоритетних завдань формування і реалізації державної кадрової політики: розроблення механізмів залучення висококваліфікованих фахівців до сфери управлінської діяльності в державі; державної підтримки цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави; формування дієвого резерву кадрів в усіх галузях виробництва і сферах соціально-економічної діяльності на засадах гарантій держави з цільової підготовки, перепідготовки, навчання і атестації протягом життя; розроблення професійних стандартів,механізмів оцінки та підтвердження кваліфікацій і компетенцій, перепідготовки та навчання протягом життя; посилення державної уваги до моральних якостей осіб, а також контролю за проявами корупції, вдосконалення процедур дисциплінарного провадження і розвиток системи апеляційних механізмів; відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи серед молоді на засадах залучення новоутворених

служб управління персоналом та інститутів, що мають державні повноваження, для організації роботи з кадрами, підвищення престижу робітничих професій; відновлення технології ротації кадрів з урахуванням компетентностей відповідних команд, реальних ресурсів і доступних технологій їх реалізації; запровадження державних механізмів стимулювання пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу через систему надання пільг і преференцій.

Для реалізації кожного із пріоритетних завдань формування і реалізації державної кадрової політики застосовується комплексний механізм, ефективність функціонування якого напряму залежить від професіоналізму кадрів.

Літ.: 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. у пр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ . наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). - К. : НАДУ , 2012.; Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. - К. : НАДУ, 2010.; Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) [монографія] / В.М. Мартиненко, С.М. Серьогін, В.О. Євдокимов [та ін.]. – Х.: Вид-во ХаРІ, НАДУ „Магістр", 2008.; Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка / авт. кол. : І. В. Козюра, А. О. Краснейчук, Ю. Г. Іванченко та ін. ; за заг. ред. Ю. П. Сурміна, І. В. Козюри. – К. : НАДУ, 2011.; Регіональна кадрова політика в контексті розвитку публічної служби в Україні [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О.П. Якубовський, Л. Л. Приходченко, Н. В. Сокур та ін. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012.; 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.; Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : [монографія] / Л. Л.Приходченко. – Одеса : Оптимум, 2009.

© *Приходченко Л.Л.*

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – це багатофункціональний комплекс управлінської діяльності, сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову кадрової системи та формування її потенційних можливостей, що містить в собі ряд рівневих складових: 1) концептуальні засади ДКП, що науково обгрунтовують кадрову політику і діяльність, 2) законодавча база ДКП, що нормативно регулює кадрові відносини і процеси, 3) організаційні структури, тобто владні органи, що призводять ДКП в дію; 4) раціональні кадрові технології.

М.ф. ДКП використовуються такі основні функції: 1) вироблення і прийняття управлінських рішень; 2) прогнозування і планування; 3) організація, регулювання і координація; 4) облік і контроль; 5) збір і обробка інформації.

Розрізняють також спеціальні функції, які характеризують специфіку конкретного суб'єкта чи об'єкта управління і допоміжні, які обслуговують виконання загальних та спеціальних функцій. Залежно від об'єктивних потреб певного управлінського середовища існуючі функції управління поділяють на групи за критерієм їх забезпечення: а) прогнозування, стратегічне та поточне планування та ін.; б) фінансування, матеріально-технічне постачання, стимулювання, кадрове забезпечення; в) керування, координація, організація, контроль та ін.; г) організаційне діагностування, проектування, організаційний розвиток. **М.ф. ДКП** втілюючись у функції управління, реалізується через кадрові технології: аналіз кадрової ситуації шляхом моніторингу; систему відбору, переміщення, просування і ротацію кадрів; методи оцінки ефективності діяльності органів влади і самоврядування, їх структурних підрозділів та службовців; систему морального та матеріального стимулювання діяльності державних службовців та інших кадрів та їх відповідальність за результати праці.

Нормативно-правове регулювання ДКП, її зміст і структуру визначають:

а) конституційні положення, закони, підзаконні акти, прийняті на їх виконання; б) нормативно-правові акти міністерств та центральних органів виконавчої влади;

в) нормотворча діяльність, нормативно-інструктивна база місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Літ. : Олуйко В. Нормативно-правові засади формування регіональної кадрової політики [Текст] / В.Олуйко // Вісник державної служби України. – 2000. – № 2. – С. 64 – 71; Олуйко В.М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація. Спеціальність 25.00.04 – регіональне управління. Автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд..та наук з держ. управління.-К., – 2001; Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики [Текст] / О. Губа // Вісник УАДУ. - 2003. - № 2. - С. 284-293.

© *Сєров О.В.*

МОТИВАЦІЯ – це процес спонукання себе та інших людей до діяльності (праці), який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації Ефективність мотивації пов'язана з конкретною ситуацією. Поведінка людини визначається мотивами. *Мотив* – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином. *Мотиви* проявляються у вигляді реакції людини на фактори його внутрішнього стану або впливу зовнішнього середовища, зовнішніх обставин, ситуацій, умов. *Мотиви* справляють вплив на поведінку людини, направляють її діяльність в необхідну для організації

сторону, регулюють інтенсивність праці, трудовитрати, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність в досягненні цілей. *Мотиви* діяльності можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Зовнішні обумовленні бажанням людини володіти неналежними їй об'єктами. Внутрішні мотиви пов'язані із одержанням задоволення від існуючого об'єкта, який працівник бажає зберегти, або незручностей, які приносять володіння ним, а відповідно бажанням позбавитись його. *Мотиви* у залежності від стимулюючої сфери можуть бути поділені на матеріальні і моральні. Сучасна наука виділяє два види теорій **М.** – змістовні та процесуальні. Змістовні теорії виходять з внутрішніх спонукань людини (що називають потребами), які примушують її діяти в тому чи іншому напрямі. Представниками цих поглядів є А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд та Ф. Грецбергер. Процесуальні теорії **М.** є сучаснішими. Вони ґрунтуються у першу чергу на тому, як поводять себе працівники залежно від їх виховання і пізнання. До цього напряму належать теорія очікування, теорія справедливості та модель мотивації Портера-Акулера. В багатьох наукових джерелах **М.** розглядається з боку фінансового стимулювання працівників організації. Р. Оуен і А. Сміт у своїх працях головним інструментом мотивації вважали гроші, тому що працівники працюють лише для отримання коштів для задоволення своїх потреб. Так в загальному розумінні **М.** – це причини (мотиви або стимули), що спонукають людину свідомо обирати та діяти. **М.** як підґрунтя дій особистості – це сукупність рушійних сил, що задають межі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. З погляду управління **М.** це по-перше, функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства. По-друге, прямий і непрямий вплив на персоналу задля зміни його орієнтацій та інтересів, формування відносного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Щодо економічної **М.**, то доцільно розглядати як систему мотивів та спрямованості людини, які сприяють підвищенню ефективності трудової діяльності в конкретних соціально-економічних умовах з урахуванням характеру спонукальних механізмів.

Літ.: Мамалуй О. О. Основи економічної теорії : підруч. / О. О. Мамалуй. – Київ: Юрінком Інтер, 2006. – 479 с.; Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посібн. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.; Семенов А. К. Основы менеджмента: практикум / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – СПб. : Спец. лит., 2007 – 476 с.; Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості / О. Макаревич // Соціальна психологія. – 2006. – № 2 (16). – С. 134–141.; 5. Березин И. С. Маркетинг сегодня : учеб. / И. С. Березин. – М. : Менеджер, 2008. – 356 с.; Донець Л. І. Підприємництво в умовах

трансформації економіки в Україні: мотивація, маркетингова орієнтація, ефективний менеджмент : монографія / Л. І. Донець. – Донецьк: Джерела, 1999. – 344 с.

© *Васюк Н.О.*

~ Н ~

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – діяльність щодо створення і розвитку нормативно-правової бази державної кадрової політики. Нормативно-правова база має складатися із системи взаємоузгоджених нормативно-правових актів, які визначають мету, цілі, засади, принципи, функції, завдання державної кадрової політики. За юридичною силою всі нормативно-правові акти поділяються на дві великі групи: закони і підзаконні акти. Найвищу юридичну силу має Конституція України як основний правовий акт (закон), який визначає державний устрій, порядок і принципи функціонування представницьких, виконавчих та судових органів влади, виборчу систему, права й обов'язки держави, суспільства та громадян.

Закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй (ст. 8 Конституції України). Закон володіє вищою юридичною силою і регулює найбільш важливі суспільні відносини, в тому числі у кадровій сфері. Приймаються Верховною Радою України – єдиним органом законодавчої влади в Україні (ст.75 Конституції України). Підзаконні правові акти, які мають меншу юридичну силу, ніж закон, виконують функцію більш детального і конкретизуючого нормативного регулювання у кадровій сфері суспільства. Залежно від суб’єктів, які видали підзаконні нормативно-правові акти, розрізняють наступні їх види: нормативні акти Президента України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, нормативні акти Верховної Ради та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, нормативні акти міністерств, державних комітетів, інших органів центральної виконавчої влади зі спеціальним статусом, нормативні акти місцевих державних адміністрацій, нормативні акти органів місцевого самоврядування, нормативні акти відділів та управлінь відповідних центральних органів на місцях, нормативні акти керівників державних підприємств, установ, організацій на місцях, інші підзаконні нормативні акти.

Оптимальна забезпеченість державної кадрової політики нормативно-правовою базою створює сприятливі умови для здійснення дієвого регулювання успішного функціонування діючих в суспільстві соціальних механізмів формування, розподілу, перерозподілу, використання і відтворення людських ресурсів**,** забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими

кадрами, подальшого інституційно-організаційного розвитку кадрової сфери держави (див. також: *Законодавча база державної кадрової політики*).

Літ.: Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/page2; Концепція сучасної державної кадрової політики України: Наук. вид. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.; Політологічний енциклопедичний словник / Упорядник В. П. Горбатенко; За ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-е вид., доп. і перероб. – К. : Генеза, 2004. – 736 с. (418 –419); Сучасна правова енциклопедія / О. В. Зайчук, О. Л. Копиленко, Н. М. Оніщенко [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Зайчука ; Ін-т законодавства Верхов. Ради України. – К. : Юрінком Інтер, 2010. – 384 с. (с.20).

© *Гогіна Л.М.*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ.

Планування роботи з кадрами є невід'ємною складовою успішної діяльності як підприємств, так і державних органів. У першу чергу потрібно вирішити питання про рівень нормативного акта, який має регулювати ці відносини. На підприємствах України планування вже частково має правове підґрунтя. Відповідно до ч. 1 ст. 44 ГК України підприємництво здійснюється на основі самостійного формування підприємцем програми діяльності, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів. На іноземних підприємствах зазвичай фігурують положення про персонал, котрі діють як акти господарської влади нарівні зі статутом. Другий різновид локальних актів на іноземних підприємствах – це так звані книги для персоналу. Науковці зазначають, що в цих положеннях і книгах містяться норми, які в СРСР традиційно включались до колективного договору і правил внутрішнього трудового розпорядку. Структурно книга для персоналу складається з двох частин: інформаційної та нормативної. Інформаційна частина містить відомості про підприємство, його минуле, теперішнє, майбутнє і формулює основні напрямки політики організації в галузі використання трудових ресурсів. Нормативна частина складається з правил і процедур, що найважливіші для даного підприємства та враховують його специфіку. Безумовно, такий досвід треба вважати позитивним, оскільки йдеться про правові форми роботи з кадровим потенціалом підприємств, управління ним.

Крім того, необхідно визнати, що іншою правовою формою кадрової роботи виступають плани чи програми роботи з кадрами як складові частини перспективного плану розвитку підприємства, установи, організації.

Основоположні норми про роботу з кадрами, особливо в державному секторі, мають міститися в актах централізованого характеру, а ті, які визначать особливості цієї роботи на тому чи іншому підприємстві, в установі чи

організації, – в локальних. Так, ст. 13 КЗпП України встановлює загальні положення щодо визначення змісту колективного договору, а його конкретизація відбувається в локальному нормативно-правовому акті.

Кадрова робота в органах державної влади проводиться відповідно до вимог Конституції України, законів України "Про державну службу", "Про засади запобігання та протидії корупції ", постанов Кабінету Міністрів України, наказів Національного Агентства України з питань державної служби, довідника інформаційно-методичних рекомендацій та інших нормативно правових актів з питань державної служби та боротьби з корупцією.

Літ.: Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18–22. – Ст. 144. Киселёв И. Я. Трудовое право России и зарубежных стран. Международные нормы труда / Киселёв И. Я. – М. : Эксмо, 2005. – 608 с. Гербер Р. Кадры в системе социалистического управления / Р. Гербер, Г. Юнг ; пер. с нем. В. А. Хорохордина ; под ред. М. В. Семина. – М. : Прогресс, 1970. – 209 с. Соцький А. М. Правове регулювання роботи з кадрами на підприємствах / А. М. Соцький [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vamsup_2011_1(6)__19.pdf.

© *Васюк Н.О.*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ОСНОВА КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ – *с*укупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок застосування, суб'єкти та засоби кадрових технологій. Формування сучасної правової бази є найголовнішою передумовою впровадження новітніх кадрових технологій. Застосування їх на правовій основі надає їм легітимність.

Застосування сучасних кадрових технологій в державній кадровій політиці є важливим засобом управління кількісними і якісними характеристиками кадрового складу в системі державного управління та системі місцевого самоврядування, в державних організаціях і підприємствах, забезпечення конкурентних переваг держави у порівнянні з приватним бізнесом через ефективні технології залучення висококваліфікованих управлінців-професіоналів. Разом з тим, не всі кадрові технології, які використовуються, наприклад, на державній службі і службі в органах місцевого самоврядування, мають однакове нормативне забезпечення. Належний нормативно-правовий супровід мають такі кадрові технології, як атестація, конкурсне заміщення посад, щорічна оцінка. Деякі важливі кадрові технології, наприклад, такі як управління кар'єрним зростанням, визначення та прогнозування кадрових потреб, формування і використання кадрового резерву і деякі інші потребують покращання нормативно-правової та нормативно-методичної бази.

Законодавство з кадрових технологій має складати єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю нормативно-правового забезпечення кадрової політики.

Літ.: Положення про проведення атестації державних службовців, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року № 1922 (Редакція від 7 вересня 2012р.) [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF; Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань : Наказ Головного управління державної служби України від 31 жовтня 2003 року № 122 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19 листопада 2003 р. за № 1063/8384) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1063-03; Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань: Затверджено наказом Головного управління державної служби України від 30 червня 2004 року № 102 (Із змінами, внесеними згідно з Наказом Головного управління державної служби від 23 грудня 2009 року *№ 391*) *[Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0102351-04.*

© *Гогіна Л.М.*

~ О ~

ОПИС ПОСАДИ (Job description) – це документ, який містить інформацію про мету та призначення посади, сферу повноважень та відповідальності, умови роботи, із зазначенням підпорядкування даної посади в організаційній структурі органу влади, а також вимоги посади до працівника (кваліфікації, що дозволяють посадовій особі ефективно виконувати передбачені посадою завдання).

О. п. є одним із інструментів збору інформації для аналізу роботи на посаді і результатом проведеного аналізу, що його використовують для оцінювання і класифікації посад в межах органу державної влади та інституту державної служби в цілому. **О. п.** є основним документом, на основі якого здійснюється добір кандидатів на посади державної служби, а також просування державного службовця. Необхідно провести чітке розмежування між двома поняттями які використовують у сфері управління людськими ресурсами – опис посади та профіль посади.

Метою запровадження **О. п.** є надання точного, стислого опису місця посади в організаційній структурі, головних завдань і основних обов’язків на посаді, а також ключових навичок, знань та вмінь, досвіду, необхідних для ефективного виконання функцій на певній посаді (роботи, передбаченої певною посадою державної служби). **О.п.** подається у стандартизованій формі та

повинен дати відповідь на питання: “Що робить працівник на даній посаді? Яким чином працівник це робить? Чому працівники виконують цю роботу?” В органі державної влади **О. п.** може бути використано як інструмент для:

1. визначення впливу, який справляє дана посада на досягнення кінцевого результату (виконання певного поставленого завдання);
2. підготовки оголошень для проведення конкурсів на вакантні посади;
3. У процесі відбору - для ухвалення рішення, якого саме працівника треба прийняти на роботу/призначити на посаду;
4. укладання службового контракту з посадовою особою;
5. визначення конкретних посадових обов’язків працівника;
6. планування професійного розвитку та навчання державного службовця та розробки індивідуального плану навчання державного службовця;
7. оцінювання роботи працівника на певній посаді та визначення рівня його заробітної плати (як базового посадового окладу, так і додаткових виплат, які залежать від результатів його службової діяльності);
8. визначення мети існування посади (як правило, мета/ціль посади представляє собою вступний розділ опису посади), що до- зволяє групувати посади в органі державної влади;
9. вирішення конфліктів та розв’язання дисциплінарних проваджень - для визначення рівня відповідальності за певні завдання;
10. інформування новопризначених працівників щодо очікувань, пріоритетів, завдань працедавця (органу влади) щодо роботи на певній посаді. Окрім того, у випадку проведення організаційних змін **О.п.** може слугувати основою для проектування нових посад або модифікації існуючих посад в межах органу державної влади.

Літ.: Посібник з класифікації посад / [Я. Гонціаж, Н. Гнидюк, та ін; за заг. ред. Я. Гонціажа]. – К. : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 188 с.; Про затвердження Національної рамки кваліфікацій та Порядку розробки і подальшого супроводження Національної системи кваліфікацій : проект Постанови КМУ. [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.lir.lg.ua/nrk.doc

© Яскевич А.Й.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – основні положення та правила, дотримання яких сприяє побудові раціональних організаційних структур, встановленню ефективних організаційних відносин та управління персоналом в процесі реалізації державної кадрової політики. Серед таких принципів, насамперед, слід зазначити принцип єдності цілей, управління

та відповідальності, реалізація якого означає чітке визначення цілей і функцій державної кадрової політики, побудову відповідних організаційних структур, розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності між всіма вузлами управління.

Серед інших принципів зазначимо: принцип визначення та реалізації пріоритетних цілей; принцип вибірковості, суть якого полягає в необхідності виділяти ті чинники, що суттєво впливають на досягнення цілей державної кадрової політики, наприклад, стратегічні чинники функціонування організацій та управління персоналом; принцип конкретності та вимірюваності цілі, що потребує наявності для кожної цілі певних критеріїв, які б давали змогу оцінити ступінь її досягнення; принципи раціональної організації процесів, серед яких цілеспрямованість, комплексність та наукова обгрунтованість; принципи самоорганізації (координація шляхом зміни структури) та управління (вибір координуючого впливу при фіксованій структурі управління); принципи поділу праці на компоненти загальної діяльності, тобто горизонтальний поділ праці, і з координації діяльності, тобто вертикальний поділ праці; принцип формалізації процедур; принципи формування організаційних структур, серед яких: приведення структури у відповідність визначеним функціями організації; чітке визначення ланцюгів підпорядкування з певними центрами прийняття рішень; раціональний розподіл компетенції по горизонталі та повноважень по вертикалі; вилучення зайвих ланцюгів підпорядкування; встановлення чітких взаємозв'язків між ланками; повнота відповідальності за виконання поставлених перед ними завдань; комплексність виконання всіх функцій управління згідно із цими завданнями; відповідність ресурсного забезпечення рівню вирішуваних завдань.

Літ.: Енциклопедія державного управління : Т.2, «Методологія, методи та механізми державного управління» / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; [за заг. ред.. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна]. – К. : НАДУ, 2011. – С. 490-493; Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 566; Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С.89, 90;. Методологія державного управління : Словник-довідник / Уклад. : В.Д. Бакуменко (кер. авт.. кол.), Д.О.Безносенко, С.В.Бутівщенко та ін. [ред. В.І.Луговий, В.М.Князєв]. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 121 с.

© *Бакуменко В.Д.*

~ П ~

ПЕРЕПІДГОТОВКА КАДРІВ. Перепідготовка персоналу організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плинність. Перепідготовка повинна проводитись з врахуванням професійно-кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма — це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає: визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають; вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення; підбір раціонального поєднання старої та нової професії. Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від: кількості вивільнених працівників та їх контингенту; можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва); частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Щоб забезпечити перепідготовку кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати наблизити до практичного вирішення проблеми.

Літ.: Адаменко Е. Профессиональное обучение персонала / Е. Адаменко // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 11. – С. 58-62.; Веснін В. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.; Кадрова політика і державна служба: [конспект лекцій: у 2 ч.] / Уклад.: С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, І.Г. Батраченко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. – Ч. 2. – 65 с.; Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2004 № 1681 «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій»; Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. (Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 № 564); Указ Президента України від 09.11.2000 №1212/2000 «Про Комплексну програму підготовки державних службовців».

© Діденко Н.Г.

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ – спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності, професії. Особливістю її є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і

практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

П. к. – це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організовуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці.

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності.

П. к. персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії. Конкретними завданнями **П. к.** є: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; просування по посаді або в горизонтальному переміщенні; освоєння нових професій; підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

П. к. *робітників може здійснюватися за такими формами:*

– *виробничо-технічні курси* — призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навиків та вмінь до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють. Успішне закінчення курсів є доконечною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання.

– *курси цільового призначення* — тут робітники вивчають нове обладнання, вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці тощо.

П. к. керівних працівників та фахівців проводиться для вдосконалення знань, умінь та навиків за наявною спеціальністю, оволодіння функціональними обов’язками, основами менеджменту, маркетингу, вдосконалення навиків управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо.

П. к. керівних працівників та фахівців може відбуватися як: спеціалізація; довгострокове підвищення кваліфікації; короткотермінове підвищення кваліфікації; стажування.

Спеціалізація проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навиків в межах спеціальності, якою він уже володіє. Спеціалізація здійснюється у відповідних навчальних закладах за професійним спрямуванням виробничої діяльності працівника без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Тривалість спеціалізації становить не менше 500 год., після завершення якої працівникові видається ***диплом про перепідготовку.***

Довгострокове підвищення кваліфікації здійснюється передусім для керівних працівників та фахівців, щойно прийнятих на роботу, або в разі їх переміщення по службі. У загальному порядку для керівних працівників та фахівців таке навчання має проводитися залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу на п'ять років. Зазвичай навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти, а його тривалість установлюється від 72 до 500 год. Довгострокове **П. к.** підтверджується відповідним ***свідоцтвом***.

Короткотермінове **П. к.** — це поглиблене вивчення керівними працівниками та фахівцями підприємства певного напряму діяльності. Проводиться періодично залежно від виробничої потреби, а саме: модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, яка регулює його діяльність, тощо. Тривалість навчання становить не більше 72 год. Підтвердженням такого навчання є ***посвідчення*** або ***довідка***.

Стажування — проводиться на підприємствах як в Україні, так і за її межами задля того, щоб працівники засвоїли вітчизняний і зарубіжний досвід та набули практичних умінь і навиків для виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня. Тривалість стажування залежить від мети й виробничої потреби та становить не більше 10 місяців. Після закінчення стажування працівникові видається ***довідка*** довільної форми.

Окрім перелічених форм підвищення кваліфікації, підприємства в разі виробничої потреби можуть застосовуватися й інші форми, такі як: семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, «круглі столи», тренінги тощо.

Літ.: Наказ міністерства праці та соціальної політики україни та міністерства освіти і науки України від 31.05.2013 № 318/655 «Про затвердження Порядку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних»; Деякі питання підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців з питань контролю органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2010 № 2112-р); Кадрова політика і державна служба: [конспект лекцій: у 2 ч.] / Уклад.: С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, І.Г. Батраченко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. – Ч. 2. – 65 с.

© Діденко Н.Г.

ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ − забезпечення єдиного спрямування діяльності суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, визначених кадровою політикою.

П.к.р. – важливий засіб управління системою роботи з персоналом, що передбачає науково обґрунтоване визначення перспективних та поточних потреб у кадрах необхідних спеціальностей та кваліфікацій, вимір ефективності використання кадрів в організації, форм та видів їх підготовки і підвищення кваліфікації; визначення оптимального розміщення, переміщення та висування керівних робітників та фахівців; розвиток демократичних засад в управлінні кадрами організації, підприємства, галузі; проведення виховної роботи в трудових колективах.

Основні види **п.к.р.** : довгострокові (охоплюють період 10-15 років і більше), перспективне (період 5 років) та поточне (до 1 року).

П.к.р. базується на теоретичній та практичній основі. Теоретичну основу **п.к.р.** визначають державні рішення з питань соціально-економічної та кадрової політики, а також результати господарської діяльності та наукових напрацювань у галузі підбору, підготовки та використання кадрів. Практичну основу **п.к.р.** складають плани економічного та соціального розвитку трудових колективів.

Літ. : 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. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.; Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щёкин − 3-е изд., перераб. и доп. − К.: МАУП, 1999. – 288 с.

© Ковальська Н.М.

ПРИНЦИПИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ.

Принцип (лат.principium = основа, першооснова) – 1) основне положення будь-якої науки, теорії (напр., естетичні принципи); 2) внутрішнє переконання, погляд на щось (напр., моральний п.); 3) основна особливість, робота механізму (напр., п. роботи телефонного апарата).

Принципи підготовки державно-управлінських кадрів (дидактичні принципи) – основні положення, що визначають зміст, організаційні форми і

методи навчальної роботи, певна система основних дидактичних вимог до навчання, дотримання яких забезпечує його ефективність.

До головних принципів навчання належать принципи науковості, систематичності та послідовності, доступності і дохідливості, зв'язку з життям, наочності знань, індивідуального підходу, емоційності, гуманізму, демократизації, виховання здорової людини, диференціації, оптимізації, нетрадиційності.

До загальнодидактичних принципів належать: принцип науковості; принцип системності і послідовності навчання; принцип доступності навчання; принцип зв'язку навчання з життям; принцип свідомості і активності в навчанні; принцип наочності в навчанні; принцип міцності засвоєння знань, умінь і навичок; принцип індивідуального підходу; принцип емоційності навчання.

Водночас професійна підготовка керівних кадрів управління, крім як на основі педагогічних, здійснюється ще й на базових принципах державної служби.

При цьому застосовуються специфічні принципи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, відмінні від підходів, на яких базується загальна система вищої школи.

Професійне навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування має, насамперед, цілеспрямовану орієнтацію на підготовку управлінців-аналітиків, формування здатності до інноваційної діяльності, що включає нормативно-проектну, аналітичну, організаційно-розпорядчу, консультативно-дорадчу та контрольну діяльність.

Найважливішими принципами організації навчання управлінського персоналу державної служби є:

- міждисциплінарність (домінування багатофункціональності над моноспеціалізацією в діяльності керівника);
- професіоналізм і науковість (навчання на практичній та теоретичній базі);
- якість і концентрація (підготовленість програм, викладачів, методичне й технічне оснащення навчального процесу);
- випереджальний зміст навчання.

Особливістю підготовки магістрів за спеціальностями «Державне управління» та «Державне служба» є *дотримання й інших специфічних принципів навчання:* принципу єдності наукової і навчальної діяльності кафедр і викладачів; принципу участі слухачів у науково-дослідній роботі; принципу

органічної єдності теоретичної та практичної підготовки слухачів; принципу врахування особистих можливостей кожного слухача.

У системі освіти дорослих (андрагогіці) також застосовуються принципи соціально-економічної детермінованості; системності; комплексності; наступності; послідовності; науковості; прогностичності.

Літ.: Дмитренко Г.А., Протасова Н.Г. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. – Херсон: Олді-плюс, 2006. – 256 с.; Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.М.Михненко та ін.; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П.Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.; Ковбасюк Ю.В. Підготовка управлінських кадрів як складова державної кадрової політики //Аналітика і влада: журнал експертно-аналітичних матеріалів і наукових праць, 2012. - № 6.; Ковбасюк Ю. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Ю. Ковбасюк // Віче, 2012 : [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.viche.info/journal/2380.

© Ю.М.Бардачов, І.П.Лопушинський

ПРИНЦИПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ – вихідні положення, які відображають раціональні та психологічні аспекти прийняття рішень у реальних умовах. Серед найбільш характерних виділяються наступні **П.п.у.р.**

Принцип індивідуальності, відповідно до якого люди значно відрізняються за інтенсивністю та особливостями виявлення волі в їх діях і тому використовують різні засоби прийняття рішень.

Принцип хороших рішень, за яким приймати рішення, як правило легко, важко приймати хороші рішення.

Принцип необхідних і достатніх умов, за яким для прийняття рішення мають бути створені необхідні умови (політичні, економічні, організаційні та ін.

Принцип різноманітності форм альтернатив, за яким альтернатива може бути предметом, відношенням або дією.

Принцип різноманіття способів прийняття рішень, який передбачає, що процес прийняття рішень може мати інтуїтивний або раціональний характер, відповідно й способи прийняття рішень варіюються від спонтанних до високотехнологічних.

Принцип професіоналізму, з дотриманням якого успіх забезпечує точний розрахунок, підкріплений досвідом та інтуїцією.

Принцип стратегічного мислення, який передбачає, що в процесі вибору й прийняття рішення використовується система правил, яка називається стратегією, програмою або планом вирішення завдання з урахуванням ризику.

Принцип об'єктивної ймовірності, згідно з яким різні суб'єкти по різному оцінюють імовірності досягнення мети внаслідок різного ступеня вміння виділяти суттєві факти, і якраз ця суб'єктивна оцінка імовірності визначає вибір стратегії прийняття рішень.

Принцип компромісу, який зумовлює прийняття рішення з урахуванням усіх факторів, у тому числі небажаних.

Принцип своєчасності, за яким в ситуаціях, коли фактор часу не є критичним та має надійти необхідна інформація, відмова від прийняття рішення є вдалим вибором.

За *принципом адекватності* модель прийняття рішень має бути адекватною ситуації прийняття рішень. Тобто відповідати структурі та властивостям об'єкта управління; вимогам управлінського завдання; системі цінностей і переваг людини, яка приймає рішення, її професійному рівню.

Принцип ресурсного забезпечення управлінських рішень, який визначає, що будь-яке управлінське рішення має бути забезпечене відповідними ресурсами.

Принцип компенсації обмеженої раціональності індивідів, який виходить з того, що однією з головних функцій організації є саме компенсація обмеженої раціональності індивідів.

Принцип ступеня свободи рішення, що передбачає можливість варіантності певного рішення, пов'язаного системними зв'язками з іншими рішеннями, насамперед, рішеннями вищих рівнів управління.

Літ. : Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В .Д. Бакуменко // Ч. І. Теоретико-методологічні засади. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.; Сурмін Ю. П. Словник системного аналізу в державному управлінні / Ю. П. Сурмін, Л. Г. Штика, В. Д. Бакуменко, Л. М. Гогіна. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 148 с.

Бакуменко В. Д.

ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ – в системі державного управління сприяють забезпеченню стабільності та ефективності функціонування органів влади. Вітчизняний і зарубіжний досвід підтверджує потребу у здійсненні виваженої кадрової політики шляхом побудови прогнозів розвитку держави як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях і відповідно планування та вироблення необхідних

механізмів реагування на ймовірні виклики та загрози. Фахова розробка прогностичних ліній і планування в контексті кадрової політики являються одними із найважливіших факторів національної та державної безпеки країни.

Прогнозування дає можливість виявити імовірні тенденції розвитку подій у соціальній, економічній, політичній та інших сферах життя країни з метою вироблення необхідних адекватних тактик та стратегій планування кадрової політики держави. Професійний та компетентістний підходи у плануванні кадрової політики, спираючись на прогностичну діяльність, забезпечує процес державного управління необхідним важливим інструментарієм. Формування кадрового складу органів влади в країні як кількісно, так якісно на усіх рівнях вертикалі влади, у відповідності до потреб сьогодення та перспективних тенденцій у майбутньому, особливостей конкретно взятого регіону чи місцевості, специфіки соціальної структури та розвитку секторів економіки є запорукою національної, політичної, соціальної безпеки розвитку сучасної держави.

Літ.: Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи [Електронний ресурс] / І.В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля . - 2013. - № 16. - С. 116-120. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSUNU_2013_16_25.pdf; Дяченко Н. Застосування соціально-політичного прогнозування під час формування державної кадрової політики [Електронний ресурс] / Н. Дяченко // Державне управління та місцеве самоврядування . - 2013. - Вип. 1. - С. 203-210. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_1_28.pdf; Карпа М. І. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах публічної влади [Електронний ресурс] / М. І. Карпа // Ефективність державного управління . - 2013. - Вип. 36. - С. 27-36.; Ядуха В. С. Окремі аспекти реалізації стратегії державної кадрової політики [Електронний ресурс] / В. С. Ядуха // Університетські наукові записки . - 2012. - № 2. - С. 5-10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Unzap_2012_2_3.pdf

© *Саух Ю.П.*

ПРОГРАМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – процес підготовки та розробки програм для організації вирішення різних завдань, шляхів досягнення мети кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов зовнішньої ситуації та її можливих змін.

Цей етап передбачає організацію системи процедур та заходів по досягненню цілей, відповідних кадрових технологій, що закріплені в документах та спеціальних формах. **П.к.п.** включає: а) постановку завдання та її аналіз (розробка принципової можливості розв'язання визначеної проблеми);

б) відпрацювання алгоритму та складання плану, написання програми з визначенням детальної послідовності дій для досягнення поставленої мети; в) пошук та усунення допущених при складанні програми помилок. Під час розробки етапів обов'язково враховують як сучасний стан, так і можливі зміни.

Деякі завдання в **П.к.п.** можуть бути вирішені за допомогою лінійного програмування – математичного методу, який використовується для пошуку оптимального значення цільової функції при наявності обмежень, заданих лінійними функціями. Це широко поширена сукупність засобів оптимізації використання обмежених ресурсів, яка без зусиль дозволить оптимізувати значення розроблених програм у досягненні мети, полегшивши тим самим прийняття рішень у кадровій роботі.

У процесі формування кадрової політики **П.к.п.** відноситься до етапів по проектуванню кадрової політики. Тому головною метою організації, зацікавленої в ефективній, логічній та усвідомленій кадровій політиці, має бути програмування кадрового забезпечення. Істотний параметр, який впливає на розробку таких програм, – уявлення про прийнятні інструменти та способи впливу, їх узгодження з цінностями організації.

Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У даному випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх співробітників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної етики з елементами органічної організаційної культури, заснованої на “сімейних” цінностях, при наборі персоналу використання строгих психологічних тестів є недоцільним.

Літ.: Управление персоналом: Учебник для вузов / [Е.Л. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.] ; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни для студентів вищих навчальних закладів / О.В. Михайловська. - К. : Вид-во Кондор, 2008. –552 с. Дж. Блэк. Экономика. Толковый словарь / [Общая редакция д.э.н. Осадчая И.М.]. – М. : "ИНФРА-М", Изд-во "Весь Мир", 2000. - 840 с. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / [В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, Н. О. Рєзанова] ; під ред. В.Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.

© *Титовський І. І.*

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ КАДРІВ – інтегральна характеристика людини праці, що містить її сформованість як суб'єкта професійної діяльності, професійного спілкування, зрілість особистості як професіонала. **П.к.** має значну кількість визначень-характеристик:

1) сукупність загальнотеоретичних, психологічних, спеціальних управлінських знань, умінь, навичок, якими повинен володіти професіонал для ефективного здійснення професійної діяльності та її корекції;

2) готовність та здатність працівника застосовувати сукупність загальних, спеціальних управлінських та психологічних знань, умінь, навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків;

3) інтегральна характеристика цілісного утворення індивідуальних, особистісних та діяльнісних властивостей, що дають можливість працівнику на максимальному рівні успішності вирішувати поставлені перед ним завдання;

4) набутий комплекс здібностей особистості, який відповідає професійним вимогам чи перевищує їх;

5) найвищий ступінь професійного розвитку та стан потенціалу професійного досвіду людини;

6) найвищий рівень оволодіння професією;

7) механізм забезпечення та гарантування високої ефективності виробничої, у тому числі інтелектуальної, управлінської діяльності;

8) етап оволодіння професією та самоактуалізації людини у професії.

Представники різних професій можуть володіти різноманітними сторонами професіоналізму; в успішних професіоналів ознаки професіоналізму можуть виявлятися в різних поєднаннях та формах індивідуальних профілів.

Поняття **П.к.** містить в собі професіоналізм діяльності і професіоналізм особистості. Професіоналізм діяльності включає професійну компетентність, всередині якої міститься і кваліфікація, тобто, необхідні професійні стандарти, що орієнтують на високу якість виконання діяльності і систему моральних норм, особистісних якостей, що свідчать про виняткову особистість і професіонала високої проби. У цьому випадку професійну компетентність, що включає всі складові професіоналізму, ми можемо розглядати як еталон для широкого кола професіоналів, який містить стандарти, прийнятні для переважної більшості компетентних і кваліфікованих керівників - професіоналів.

На основі досліджень низки вчених розвиток особистості відбувається в таких напрямках: особистісно-професійному, професійно-кваліфікаційному, професійно-посадовому і моральному. Ці напрямки важливі для розуміння при вирішенні актуальних практичних завдань з підбору кадрів, їх атестації, призначенням на посаду. **П.к.**, як один з базових принципів побудови та функціонування державної служби, покликаний забезпечити єдність професійних можливостей людини та умов її реалізації за наявності відповідної посаді компетенції.

Літ.: Про схвалення Концепції формування та розвитку вищого корпусу державної служби: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листоп. 2010 р. No 2113-р / НАУ. База законодавчої та судової інформації. – Режим доступу: http://www.nau.kiev.ua/ index.php; Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади / Т. Лутчин // Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.center.gov.ua/golovna/download-document.html?gid=...; План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / [А. Вишневський (кер. авт. колективу), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін.; за заг. ред. Т. Мотренка.]. – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 396 с.; Професіоналізація державної служби [Текст] / авт. кол. : Л. Г. Штика, к.ф.м.н., с.н.с. (кер.), Н. О. Бондарчук, Л. М. Гогіна, к.і.н., доц. та ін. – К. : НАДУ, 2008. – 36 с.

© Пашко Л.А., Зелінський С.Е.

ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНА СТРУКТУРА. Професійно-кваліфікаційна структура – це групування працівників або підрозділів робочої сили за характером і видами трудової діяльності та розподіл їх за окремими галузями народного господарства. Ці групи тісно пов'язані економічними відносинами, кожна з яких виконує відповідні функції в процесі суспільного виробництва. Тому професійно-кваліфікаційну структуру можна визначити як економічну спільноту людей в єдиному виробничому процесі, а відносини між ними – як одну із важливих сторін виробничих економічних відносин.

Технологія планування професійно-кваліфікаційної структури робітників передбачає: організаційно-методичне забезпечення планування професійно-кваліфікаційної структури працівників; створення належної інформаційної бази; аналіз фактичної професійно-кваліфікаційної структури працівників; планування чисельності працівників за професіями та рівнями кваліфікації.

Професійно-кваліфікаційна структура кадрів складається під впливом професійного й кваліфікаційного поділу праці. При цьому під професією розуміють особливий вид трудової діяльності, що вимагає визначених теоретичних знань і практичних навичок. Під спеціальністю – вид діяльності в межах професії, що має специфічні особливості і вимагає від працівників додаткових спеціальних знань і навичок. Спеціальність визначає вид трудової діяльності в рамках однієї і тієї ж професії. Наприклад, економісти (професія) підрозділяються на плановиків, маркетологів, фінансистів, трудовиків (спеціальність) тощо.

Працівники кожної професії і спеціальності розрізняються рівнем класифікації, тобто ступенем оволодіння працівниками тією чи іншою професією й спеціальністю, що відбивається в кваліфікаційних (тарифних)

розрядах і категоріях. На промислових підприємствах України діють єдині 18- і 16-розрядні сітки для різних категорій працівників, за першими 8-ма розрядами тарифікуються робітники.

Для планування професійно-кваліфікаційної структури в організаціях та на підприємствах використовують два підходи.

Перший підхід передбачає визначення загальної чисельності робітників підрозділу, а потім вона розподіляється відповідно до чинної чи прогнозованої структури за професіями і рівнями кваліфікації. Шляхом сумування чисельності робітників за професіями та рівнями кваліфікації за всіма підрозділами розраховується чисельність працівників за професіями і рівнями кваліфікації й відповідна їм професійно-кваліфікаційна структура робітників підприємства. За цим підходом точність розрахунку залежить від правильності визначення професійно-кваліфікаційної структури в плановому періоді.

Другий підхід передбачає розрахунок чисельності робітників з кожної професії та рівня кваліфікації, а потім шляхом сумування визначається чисельність працівників підрозділу, загальна чисельність і професійно-кваліфікаційна структура працівників підприємства, установи чи організації. Проте в цьому разі є небезпека того, що сумарна чисельність робітників за професіями та рівнями кваліфікації (розрахована за кожною з них на основі своєї методики), не буде відповідати загальній чисельності працівників підрозділів підприємства, котрі розраховуються укрупненим способом, причому розбіжності можуть бути досить значними.

Професійно-кваліфікаційна структура знаходить висвітлення в штатному розписі – документі, який щороку затверджується керівником підприємства і являє собою перелік згрупованих за відділами і службами посад службовців з указівкою розряду робіт і посадового окладу. Перегляд штатного розпису здійснюється впродовж року шляхом внесення до нього змін відповідно до наказу керівника підприємства.

Літ.: Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2002. -351 с.; Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., Кондор. – 2003. – 296с.

© Дурман М.О.

ПРОФІЛЬ ПОСАДИ – це узагальнена комплексна характеристика посади, що визначає зміст виконуваної роботи на посаді. **П.п.** містить лише загальну інформацію про роботу на певній посаді та вимоги цієї посади до працівника (освітньо-кваліфікаційний рівень, необхідні знання та вміння, які

повинна мати посадова особа для належного виконання завдань, передбачених посадою).

Орган влади (роботодавець) складає **П.п.** у випадку ухвалення рішення про створення нової посади в рамках організаційної структури органу влади, на основі якої служба персоналу розробляє детальний документ - опис посади. Профіль посади, як документ, має внутрішнє призначення та слугує допоміжним інструментом для служби персоналу у роботі з кадрами, в основному задля процесу відбору та набору на державну службу та служить основою для підготовки дієвого оголошення про проведення конкурсного випробування на вакантні посади державних службовців.

Літ.: Крамаренко Управління персоналом фірми [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://sesia.com.ua/book/34/2296.html; Реформа управління персоналом на державній службі в Україні [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/glossary_of_classification_terminology_ukr.pdf

© Яскевич А.Й.

~ Р ~

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ - цілями реалізації державної кадрової політики є: 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, що 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; підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ.

Реалізація державної кадрової політики має бути спрямована на досягнення: в соціальному аспекті - 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, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення; в інституційному аспекті - удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті; в організаційному аспекті - розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.; Державне управління : підручник : у 2т. / Нац. акад..держ.упр.при Президентові України; ред. кол. : Ю.В.Ковбасюк, К.О.Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. – К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013 – Т.2. –324 с.; Державне управління : підручник : у 2т. / Нац. акад..держ.упр.при Президентові України; ред. кол. : Ю.В.Ковбасюк, К.О.Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. – К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012 – Т.1. –564 с.; Олуйко В. М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін. ; за заг. ред. В. М. Олуйка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2008. – 418 с.

© Загайнова Л.І.

РЕЗЕРВ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ – професійна команда управлінців, висококваліфікованих керівників, підготовлених для заміщення вакантних керівних посад. В даний час існує декілька підходів до управління наступництвом керівників, заснованих на різних типологіях кадрового резерву. Більшість сучасних наукових праць, що розглядають питання управління кадровим резервом керівників, виділяють декілька класифікацій кадрового резерву в залежності від типу діяльності, часу призначення резервіста і способу висунення на керівну посаду.

Як правило, наводяться такі типи резерву, як резерв розвитку та резерв функціонування, оперативний резерв (резерв «дублерів») і стратегічний резерв (молоді співробітники з лідерським потенціалом). Перший тип складається на підставі типів діяльності, якою повинні будуть займатися в майбутньому особи, зараховані до резерву. Резерв розвитку - це група керівників, які готуються до роботи в рамках нових напрямків та організаційних технологій. Резерв функціонування - це група керівників, які повинні в майбутньому забезпечити підтримку діяльності організації. Дані співробітники орієнтовані на керівну

кар'єру, просування кар'єрними сходами. Другий тип базується на часі призначення резервістів на посади.

Резерв «дублерів» - це кандидати на заміщення певних ключових посад організації, які готові до роботи на цих посадах в даний момент або будуть готові до цього в найближчому майбутньому. Підготовка «дублерів» являє собою складний багаторівневий процес, що вимагає постійної уваги з боку вищого керівництва, фахівців кадрових служб, підтримки керівників підрозділів. Це традиційний напрям діяльності кадрових служб у роботі з резервом.

Стратегічний резерв - це кандидати, висунення яких планується в середньостроковій перспективі. Тут мова йде про виявленні та розвитку молодих співробітників з лідерським потенціалом. Сутність роботи з цією категорією резерву керівників полягає у визначенні та посиленому розвитку співробітників, які мають потенціал для заняття в середньостроковій перспективі ключових посад в організації. Процес планування та розвитку молодих співробітників з потенціалом в чомусь схожий на процес роботи з основним резервом на висунення, але має і низку особливостей. На відміну від роботи з резервом на висунення на певну посаду, підготовка співробітників з потенціалом не вимагає строго прицільного характеру, їх готують для заняття керівної посади взагалі.

Літ.: Бабинцев. Молодежный кадровый резерв государственной и муниципальной службы в регионе// Государственная служба №3. - 05-06, 2008. – с. 14-20.; Глотов В. Кадровая методика оценки руководящего состава федеральных органов власти//Государственная служба №5. – 09-10, 2009.; Карелина А. Проблемы подготовки кадров государственных служащих в условии проведения административной реформы: региональный аспект//Социология власти №2. - 2009. – с. 178-185.; Литвинцева Е. Государственная кадровая стратегия: формирование эффективного резерва//Государственная служба №3. - 05-06, 2009. – с. 35-39.; Перминова О. Направление модернизации профессиональной подготовки кадров для региона // Региональная экономика: теория и практика №8. – с. 66-75.

© Зелінський С.Е.

РІВЕНЬ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИ – ступінь розвитку професійної компетенції або оцінний ступінь відповідності знань, вмінь та навичок особи вимогам певної професії.

В США досить популярна 5-рівнева модель розвитку навичок Дрейфусів. За цією моделлю у придбанні навичок за допомогою навчання та досвіду людина проходить через 5 стадій розвитку: Новачок, Компетентний, Спеціаліст, Експерт, Майстер.

Заслуговує уваги розроблена модель рівнів компетентності російського дослідника А.А Деркача. У контексті оцінки ефективності управлінської діяльності керівників і фахівців він виділяє три рівні в розвитку управлінських компетенцій. У відповідності з цими рівнями в моделі управлінських компетенції, А.А. Деркач пропонує характеристики кожної управлінської компетенції відобразити в балах: негативний рівень - 0 балів; низький рівень - 1 бал; середній рівень у звичайних умовах діяльності - 2 бали; середній рівень у складних умовах діяльності - 3 бали; високий рівень - 4 бали.

Літ.: Stuart E. Dreyfus Hubert L. Dreyfus A five-stage model of the mental actities involved indirected skill acquisition: operations research, center university of california. berkeley, 1980; Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн.держ.служби. – 2004. – No 4. – С. 38–44.; Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату / Л. Гогіна // Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.center.gov.ua/golovna/download-document.html; Деркач А.А._Акмеологические основы развития профессионала. М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО "Модек", 2004. - 752 с.

© *Зелінський С.Е.*

РІВЕНЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ (освітньо-кваліфікаційний рівень). Система освіти в Україні передбачає здобуття її громадянами певних освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів. Освітній рівень означає задоволення потреб особистості у здобутті загальної середньої та вищої освіти шляхом навчання у різних типах закладів освіти. Законом України "Про освіту" встановлено такі освітні рівні: початкова загальна освіта, базова загальна середня освіта, повна загальна середня освіта, професійно-технічна освіта, базова вища освіта і повна вища освіта. Освітньо-кваліфікаційний рівень передбачає здобуття певного рівня освіти і кваліфікації.

В Україні існують такі кваліфікаційні рівні професійної підготовки: кваліфікований робітник. Таку кваліфікацію можна отримати у професійно-технічному або вищому професійному училищі; молодший спеціаліст (перший рівень вищої освіти, тривалість підготовки 4 роки); бакалавр (базова вища освіта, тривалість підготовки 4 роки); спеціаліст (повна вища освіта, тривалість підготовки 1 – 2 роки); магістр (повна вища освіта, тривалість підготовки 1 – 2 роки).

Кваліфікований робітник – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на базі загальної середньої освіти здобув кваліфікаційний розряд, що визначає ступінь його кваліфікації відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника.

Бакалавр – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти має поглиблену загальнокультурну підготовку, фундаментальні та професійно орієнтовані уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці і здатний вирішувати типові професійні завдання, передбачені для відповідних посад. Магістр – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра здобув поглиблені спеціальні уміння та знання інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування для виконання проблемних професійних завдань у певній галузі.

Літ.: Про освіту : закон України від 23 трав. 1991 р. № 1060-XII [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1060-12. - Назва з екрану. Про систему професійної освіти в Україні [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://elprivod.nmu.org.ua/ua/entrant/advices/edu_system.php. - Назва з екрану;Основи педагогіки [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://subject.com.ua/psychology/psyho_pedagog/88.html. - Назва з екрану.

© *Васюк Н.О.*

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ – один з найважливіших аспектів управління людськими ресурсами, спрямований на безперервне удосконалення характеристик співробітників. **Р.л.р.** поєднує в собі комплекс заходів щодо прихованого та явного підвищення кваліфікації співробітників, здійснюваного у різних формах.

Мета **Р.л.р.** – забезпечення випереджаючого рівня кваліфікації співробітників. Умови ефективності **Р.л.р.** – охоплення заходами усіх категорій співробітників; вибір оптимальних програм та методів навчання, виходячи з потреб підрозділу та його кадрового потенціалу; обов’язкова затребуваність одержуваних у процесі підготовки та перепідготовки знань; забезпечення зв’язку результатів навчання з посадовим та матеріальним станом співробітників.

Р.л.р. регулюється в процесі щорічного оцінювання, атестації, розробки та реалізації системи мотивації професійної діяльності. Як технологічний процес **Р.л.р.** може виконувати різу функцію в системі управління людськими ресурсами: бути об’єктом конкретної соціальної технології, процедурою чи операцією соціальної технології, спрямованої на відтворення іншого обсягу та характеру роботи з людськими ресурсами.

Літ.: Теория управления: социально-технологический подход. Энцикл. словарь /Под ред. Иванова В.Н., Патрушева В.И. – М.: Муниципальный мир, 2004. – С. 376.

© *Пашко Л.А.*

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ – система взаємопов'язаних дій, що включають у себе вироблення стратегії, прогнозування і планування потреби в персоналі, управління кар'єрою і професіональним зростанням, організацію процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури.

Розвиток персоналу є однією з найважливіших умов успіху будь-якої організації. Це особливо актуально в наші дні, коли з прискоренням науково-технічного прогресу швидше ніж коли-небудь застарівають професійні знання і навички. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії вкрай негативно впливає на результати її діяльності.

Провідні світові корпорації (такі, як IBM, General Motors, Motorola) витрачають чимало часу і коштів на навчання і розвиток своїх співробітників. Організація підвищення кваліфікації персоналу – одна із головних функцій HR-відділу. Для цих цілей великі корпорації створюють навіть власні корпоративні університети.

Розвиток персоналу є систематичним процесом, орієнтованим на формування співробітників, які задовольняють потреби підприємства, і, у той же час, - на вивчення і розвиток продуктивного й освітнього потенціалу співробітників підприємства.

Робота з розвитку персоналу розпочинається із складання моделі компетенцій для всіх категорій співробітників компанії та оцінки рівня розвитку ключових компетенцій кожного з працівників. Це допомагає оптимізувати затрати з розвитку персоналу і досягти найвищих результатів.

Розвиток персоналу включає в себе такий комплекс заходів: професійне навчання; перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів; ротацію кадрів; делегування повноважень; планування кар'єри персоналу в організації.

Навчання персоналу – сукупність дій, що розробляються в межах єдиної концепції навчання організації й орієнтованих на систематичне навчання персоналу. При цьому такі дії справляють позитивний вплив на зміну рівня кваліфікації і продуктивності працівників усіх ієрархічних рівнів, задовольняючи при цьому індивідуальну потребу в навчанні і потребу організації в підготовлених співробітниках.

Професійний розвиток являє собою процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад, вирішення нових завдань.

Цілі розвитку персоналу: підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення особистих завдань і завдань у галузі функціонування та розвитку організації; підвищення ефективності праці; зниження плинності кадрів; підготовка необхідних керівних кадрів; виховання молодих здібних

співробітників; досягнення більшої незалежності ринку праці; адаптація до нових технологій; зростання соціальних якостей співробітників та їхньої задоволеності результатами своєї праці.

Міри щодо розвитку персоналу: збереження працездатності; адаптація персоналу до умов, що постійно змінюються; підготовка співробітників до виконання більш складних завдань; організація психологічної допомоги співробітникам, які працюють в умовах підвищених ризиків.

Основні принципи розвитку персоналу: цілісність системи розвитку, наступність різних видів і форм розвитку персоналу; випереджальний характер навчання і розвитку на основі прогнозу науково-технічного розвитку й умов розвитку організації; гнучкість різних форм розвитку, можливість їх використання на окремих етапах розвитку; професійне та соціальне стимулювання розвитку людських ресурсів; побудова системи розвитку персоналу з урахуванням конкретних можливостей організації, соціально-економічних умов його функціонування.

Чинники, що впливають на потребу розвитку персоналу в сучасних умовах: серйозна конкуренція на різних ринках в умовах глобалізації економіки; бурхливий розвиток нових інформаційних технологій; системне, комплексне вирішення питань управління людськими ресурсами та всіх стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності організації; потреба розроблення стратегії та організаційної культури організації; участь усіх лінійних керівників у реалізації єдиної кадрової політики та вирішення стратегічних завдань організації; наявність широкої спеціалізованої мережі консультаційних фірм за різними напрямками розвитку людських ресурсів.

Переваги, які отримує організація в результаті навчання й розвитку персоналу: підвищення результативності бізнесу в цілому; підвищення ефективності співробітників організації; вихід взаємодії між співробітниками на вищий рівень; Поліпшення системи мотивації компанії; Розвиток здібностей персоналу задовольняти поточні і майбутні потреби організації; Збільшення лояльності персоналу до компанії.

Літ.: Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.; Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М.І. Мурашко. - 3-тє вид., випр. і доп. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. - 435 с.; Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник.- К, 2003. – 212 с.; Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 304 с.; Управління персоналом (Кадровий менеджмент) / І.Б. Чудаєва, В.Д. Миленький, В.П. Погребняк, В.М. Шарапов. –

Черкаси: ЧДТУ, 2004. – 119 с.; Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.

© І.П.Лопушинський, І.М.Попова

РОТАЦІЯ КАДРІВ - (від лат. rotatio – колообертання) горизонтальне та вертикальне переміщення працівників на посадах у структурних підрозділах організацій, в яких вони працюють, з метою: набуття ними нових знань, умінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного зростання; підвищення ефективності їхньої роботи.

Горизонтальне переміщення означає перехід працівника в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на посаді, яка не має формального закріплення в організаційній структурі (роль керівника проекту, тимчасової цільової групи), або розширення та ускладнення в межах своєї посади.

При довгостроковій **Р.к.** працівника переводять на нову посаду такого ж рівня або в інший територіальний підрозділ на декілька років. **Р.к.** буває довгостроковою і короткостроковою. При короткостроковій **Р.к.** працівник, відпрацювавши на іншій посаді такого ж рівня деякий термін, повертається на колишнє робоче місце.

Вертикальне переміщення працівників – переміщення через підвищення (або пониження) у посаді з розширенням (або зменшенням) кола посадових обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав, підвищенням (або зниженням) рівня діяльності, підвищенням рівня кваліфікації, з ускладненням завдань, без підвищення в посаді, але з підвищенням заробітної платні. Застосування **Р.к.** дає можливість:

1) реалізації програми розвитку працівників організації шляхом отримання уявлення про роботу інших підрозділів, його виробничий цикл, отримує можливість спробувати працювати в іншій сфері діяльності, набути нових знань і навичок;

2) підготовки кадрового резерву;

3) утримання цінних співробітників шляхом підвищення їх мотивації, при умові призначення працівника на більш високу посаду;

4) підготовки співробітників для новостворюваних підрозділів.

Літ.: Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу. – Х., 2004; Технологии кадрового менеджмента /Под ред. И.В. Мишуровой. – М., 2004; Комиссаров Т.А. Управление человеческими ресурсами. — М., 2002; Управління суспільним розвитком: Словник-довідник / За заг. ред. А.М.Михненка, В.Д.Бакуменка; Уклад.: В.Д.Бакуменко, С.О.Борисевич, О.А.Бутрін та ін. - К.: Вид-во НАДУ, 2006.

© Лазар Я.І.

~ С ~

САМОЗАЙНЯТІСТЬ (англ. – Self-employment) – особлива форма економічної діяльності, що передбачає самостійну організацію власної трудової діяльності певним громадянином, окремою сім'єю таким чином, що організоване власноруч джерело доходу буде забезпечувати бажане належне існування. **С.** пов’язана як з самостійним розпорядженням усіх вигод та переваг від самодіяльної праці, так і несення всіх пов'язаних із нею ризиків.

Ключовим елементом **С.** є самозайнята особа, у тлумаченні п. 14.1.226 ст. 14 Податкового КодексуУкраїни — платник податку, який є фізичною особою-підприємцем або провадить незалежну професійну діяльність за умови, що така особа не є працівником в межах такої підприємницької чи незалежної професійної діяльності. Самозайнятими особами в Україні виступають доволі широкі соціальні групи, наприклад, митці письменники та журналісти, адвокати та приватні нотаріуси, науковці та приватні вчителі, аудитори та бухгалтери, лікарі та ветеринари, арбітражні керуючі (розпорядники майна, керуючі санацією, ліквідатори), оцінщики, місіонери та ін.

С. в Україні обкладається податками на рівні звичайної найманої особи з відповідним оподаткуванням отриманих само зайнятою особою доходів як заробітної плати, якщо умови такого цивільно-правового договору передбачають надання таких послуг (робіт)протягом більше ніж одного календарного місяця за податковий рік.

Специфічною формою **С**., що активно розвивається останнім часом, є фріланс – особливий вид зайнятості без укладення довготривалого трудового договору. Фріланс – як вид трудової зайнятості на ринку товарів і послуг характеризується широкою самостійністю особи щодо вибору форми та місця роботи з низькою мірою залежності від роботодавця.

Літ.: Жоравович Д. Правові аспекти визначення статусу самозайнятої особи / Д. О. Жоравович// Форум права. – 2012. – № 3. – С. 190–195.; Барсученко А. Самозайнятість на ринку праці: фріланс / А. С. Барсученко // Управління розвитком . – 2013. – № 16. – С. 11-13.

© Радченко О. В., Бухтатий О. Є.

СИСТЕМА КАДРОВОЇ РОБОТИ – взаємозалежна та відповідним чином сформована сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління кадрами. Основними складовими **С.к.р.** є:

а) підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів (забезпечує формування об'єктів і структур управління, проведення розрахунків потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації);

б) підсистема добору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів (здійснює якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організує ефективне стимулювання їх діяльності та навчання);

в) підсистема раціонального використання кадрів в установі, організації на підприємстві (передбачає реалізацію комплексу заходів для створення кваліфікованих і стійких колективів).

В рамках функціонування **С.к.р.** використовують економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи управління кадрами. До економічних методів відносяться прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в кадрах, джерел її забезпечення тощо. Організаційно-розпорядчі методи передбачають застосування різних способів впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, дотриманні правових положень і норм (правил внутрішнього трудового розпорядку, положення про порядок проведення атестації або вивільнення працівників, інструкції про порядок ведення обліку і зберігання трудових книжок робітників і службовців та ін.).

Соціально-психологічні методи являють собою конкретні прийоми і способи впливу на процес формування та розвитку трудового колективу, окремого працівника. Розрізняють соціальні та психологічні методи: перші дозволяють впливати на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального психологічного клімату, вивчення громадської думки та ін), а другі - на окремих працівників (методи психологічного відбору, вивчення та оцінки кадрів і т. д.).

Літ.: Мосійчук І. В. Розвиток системи відтворення кадрового потенціалу соціальної сфери [Електронний ресурс] / І. В. Мосійчук // Сталий розвиток економіки . - 2013. - № 3. - С. 48-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre_2013_3_12.pdf; Діуліна В. В. Роль управлінських кадрів у складних соціальних системах [Електронний ресурс] / В. В. Діуліна // Актуальні проблеми державного управління . - 2011. - № 2. - С. 333-339. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apdy_2011_2_47.pdf; Крутій О. М. Регіональний "трикутник взаємодії" в системі підготовки кадрів публічного управління [Електронний ресурс] / О. М. Крутій. // Державне будівництво . - 2011. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2011_1_18.pdf; Загорський В. С. Управлінські кадри для системних реформ [Електронний ресурс] / В. С. Загорський, А. В. Ліпенцев, М. В. Фурса. // Демократичне врядування . - 2011. - Вип. 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr_2011_7_3.pdf

© *Крушельницька Т.П.*

СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ – процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників,

роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин. Законодавство України про соціальний діалог базується на Конституції України, законах України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про організації роботодавців», «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», трудовому законодавстві, інших нормативно-правових актів. Правові засади організації та порядку ведення **С.д.** в Україні визначаються Законом України «Про соціальний діалог в Україні». **С.д.** здійснюється на національному, галузевому, територіальному та локальному (підприємство, установа, організація) рівнях на тристоронній або двосторонній основі на принципах: законності та верховенства права; репрезентативності і правоможності сторін та їх представників; незалежності та рівноправності сторін; конструктивності та взаємодії; добровільності та прийняття реальних зобов'язань; взаємної поваги та пошуку компромісних рішень; обов'язковості розгляду пропозицій сторін; пріоритету узгоджувальних процедур; відкритості та гласності; обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей; відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань.

С.д. у демократичному суспільстві, де в державному управлінні збільшується кількість суб’єктів та форм взаємодії (органи державної влади, місцевого самоврядування, громадські організації, представники бізнесу тощо), можна розглядати у широкому або вузькому розумінні, від вирішення загальних питань суспільства до діалогу у специфічній сфері – трудові відносини.

В широкому розумінні **С.д** це взаємодія не окремих особистостей, а соціальних груп, яка спрямована на вирішення актуальних суспільних проблем економічного, соціального та культурного характеру, що реалізується через діяльність соціально-економічних та громадських рад, у складі яких пропорційно витримані три сторони діалогу – влада, громадськість і бізнес. **С.д.** передбачає колективне обговорення та дискусію, де кожен із учасників діалогу висловлюється з різних аспектів проблеми з урахуванням позиції всієї групи. Коли предмет **С.д**. стосується широких соціальних мас, то в ньому присутньою є ще одна сторона – це громадськість.

В цьому випадку продуктивним є трактовка **С.д**. як публічного і визначити його як взаємодію між колективними суб’єктами (органи державної влади, місцевого самоврядування, громадські організації, представники бізнесу тощо) з вирішення широкого кола актуальних проблем суспільства, що

передбачає переважаючу спрямованість на співробітництво, неформальність здійснення актів взаємодії, достатню поінформованість обох суб'єктів, володіння технологіями паритетної взаємодії та прагненням до самоврядності.

У вузькому розумінні **С.д**. співпадає з визначенням соціального партнерства і є взаємодією у сфері соціально-трудових відносин, яка охоплює таких суб'єктів як робітники – роботодавці (біпартизм) або робітники – роботодавці – держава (трипартизм), що спрямована на врегулювання соціально-трудових питань та відносин.

Попри зміну суб'єктів та форм **С.д**, сутність цього феномену та основні закономірності його функціонування залишаються незмінними. **Сд** базується на принципах рівноправ'я, взаєморозуміння та автономності суб'єктів взаємодії, здійснюється спільними зусиллями його учасників і спрямований на отримання взаємовигідного для них результату за допомогою гуманних засобів. При цьому під гуманними засобами розуміються інститут права та моральні норми, пріоритет договірних методів рішення спірних суспільних проблем над силовими.

Літ.: Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23 грудня 2010 року № 2862-VI. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2862-17.; Радченко О. В. Роль соціального діалогу як ефективного інструментарію сучасної кадрової політики держави / О. В. Радченко // Аналітика і влада : журн. експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. Ін-ту пробл. держ. упр. та місц. самоврядування / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України. – К. : НАДУ, 2014. – № 8.; Крутій О. М. Публічний діалог в системі політичної культури демократичного суспільства : монографія / О. М. Крутій, О. В. Радченко. – Х. : Вид-во "ДокНаукДержУпр", 2014. – 460 с.; Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : [монографія] / О. М. Крутій . – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. – 236 с.

© Крутій О. М., Крушельницька Т.П.

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО - система інститутів і механізмів щодо узгодження інтересів учасників виробничого процесу: працівників і працедавців, яка основана на рівному співробітництві. Розвиток **С. п.** в його різних формах важлива складова процесу посилення соціальної направленості сучасної ринкової економіки, її соціалізація.

В системі **С. п.** інтереси працівників представлені, як правило, профспілками, інтереси працедавців - спілками виробників. В так званому трипартиському її варіанті третім безпосереднім учасником процесу узгодження інтересів виступає держава, яка одночасно є гарантом виконання прийнятих домовленостей. Узгодження інтересів досягається шляхом переговорного процесу, в ході якого сторони домовляються про умови праці та

її оплату, про соціальні гарантії працівникам та їх ролі в діяльності підприємства. Розвиток системи **С. п.** сприяє можливості досягнення відносного балансу інтересів працівників і працедавців на основі співробітництва, компромісу, веде до соціального консенсусу. Ця система є дієвим інструментом поєднання економічної ефективності і соціальної справедливості.

В розвинених країнах **С. п.** приймає різні форми. Так звана корпоративіська система пропонує використання спеціальних інституцій, процедур, механізмів. Ця система отримала розповсюдження в Австрії, Швеції, Японії, ФРН, Швейцарії, Нідерландах. В Австрії , наприклад, **С. п.** реалізується через широку мережу консультативних рад і комітетів, паритетних комісій, як на загальнонаціональному рівні, так і на галузевому. В країнах, де спеціальні інститути соціального партнерства відсутні, діє так звана плюралістична система (Великобританія, США, Канада). Узгодження протиріч здійснюється на рівні суспільства за допомогою звичайного політичного процесу (партій, парламентів, профспілок) і розвитку співробітництва працівників та працедавців на рівні окремих компаній.

С.п. можна розглядати у широкому або вузькому розумінні, як форму і як процес соціального діалогу. У широкому розумінні соціальне партнерство це система взаємодії між суспільними секторами, в процесі якої відбувається пошук спільного вирішення соціально значущих проблем та досягнення соціального консенсусу. Партнерами є держава (представники органів державної влади та місцевого самоврядування), комерційний сектор, громадські об'єднання та громадяни («третій сектор»). У вузькому розумінні, соціальне партнерство є взаємодією у сфері соціально-трудових відносин, яка охоплює таких суб'єктів як робітники – роботодавці (біпартизм) або робітники – роботодавці – держава (трипартизм) і спрямована на врегулювання соціально-трудових відносин.

С.п. як форма соціального діалогу є насамперед процесом взаємодії, в ході якого його суб'єкти обмінюються своїми поглядами, думками і прагненнями. Воно базується на таких принципах діалогу, як рівноправ'я, взаєморозуміння та автономність суб'єктів взаємодії, реалізується через взаємні консультації, колективні угоди з метою прийняття спільних рішень на умовах дотримання прав та інтересів працівників, роботодавців і держави. **С.п**. виявляє себе у формі співробітництва, спільних дій, подолання конфронтації. Метою соціального партнерства є узгодження інтересів різних соціальних груп заради соціальної стабільності та соціального миру, досягнення солідарності і консенсусу у реалізації соціально значимих проектів.

Літ.: Радченко О. В. філософія партнерського діалогу влади з народом як механізм імплементації демократичної політичної культури [Електронний ресурс] / О. В. Радченко // Державне управління : теорія та практика : Електронне наукове фахове видання. – К., 2009. - № 1(9) Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/ej9/doc_pdf/Radchenko_OV.pdf; 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.; Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : [монографія] / О. М. Крутій . – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. – 236 с. Крутій О. М. Публічний діалог в системі політичної культури демократичного суспільства : монографія / О. М. Крутій, О. В. Радченко. – Х. : Вид-во "ДокНаукДержУпр", 2014. – 460 с.

© *Крутій О. М., Науменко Р.А.*

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У ФОРМУВАННІ І РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – невід'ємна складова побудови демократичної і соціально орієнтованої держави. Зростання ролі громадянського суспільства в процесах управління та реалізації державної політики стає нормою, своєрідним трендом цивілізованості та зрілості країни. У сучасних гіпердинамічних глобальних процесах розвитку світу, всеохоплюючої взаємопов'язаності та взаємопроникнення процесів, співучасть суспільства і держави у прийнятті соціально та економічно значущих рішень на регіональному та загальнодержавному рівнях являє собою виключну необхідність.

Соціальне партнерство як система інститутів та механізмів, що здатні забезпечувати реалізацію інтересів громадян у процесі формування і розвитку державної політики країни, може гарантувати цільове та відповідне потребам громади і суспільства ефективне урядування та управління усіма сферами життя. Виходячи з особливостей території, інфраструктури, конкретних потреб населення, ефективна модель соціального партнерства шляхом співучасті з органами влади у формування та розвитку державної кадрової політики країни здатна визначати пріоритетні напрями і необхідні сектори для реформування.

Соціальне партнерство у формуванні та розвитку державної кадрової політики здатне максимально врахувати інтереси та потреби громадян, задіяти населення у процесах державного та регіонального управління. Дана форма співучасті громадян є запорукою демократизації та децентралізації влади в державі.

Літ.: Радченко О. В. філософія партнерського діалогу влади з народом як механізм імплементації демократичної політичної культури [Електронний ресурс] / О. В. Радченко // Державне управління : теорія та практика : Електронне наукове фахове видання. – К., 2009.

- № 1(9) Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/ej9/doc_pdf/Radchenko_OV.pdf; Крутій О. М. Публічний діалог в системі політичної культури демократичного суспільства : монографія / О. М. Крутій, О. В. Радченко. – Х. : Вид-во "ДокНаукДержУпр", 2014. – 460 с.; Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : [монографія] / О. М. Крутій . – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. – 236 с.

© *Саух Ю.П.*

~ Т ~

ТРЕНІНГ (англ. *Training* від to train — виховувати, навчати) — це ефективна форма вироблення, розвиток та закріплення ділових навиків і умінь людини, необхідних для кращого виконання визначених особистісних та професійних завдань, компетенцій і повноважень у взаємозв'язку з мотивацією особистості щодо вдосконалення своєї службової (виробничої) діяльності.

Т. базується на принципах особистісно орієнтованого навчання, мінімізації часу та простору навчання, переваги практичного відпрацювання навичок і вмінь над загальнотеоретичними знаннями, інтенсифікації процесу професійної підготовки. Класичний **Т.** характеризується визначеністю мети (вузькоспеціальними граничними цілями); поведінковою спрямованістю (формує відповідні моделі поведінки); прикладним характером (спрямовані на створення, розвиток і систематизацію заздалегідь визначених професійних навичок і вмінь); інноваційними та активними формами проведення (ділові, рольові таімітаційні ігри, кейс-стаді, мозкові штурми та групові дискусії, комп'ютерні програми й інші методи освоєння нового досвіду).

Т. в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, як правило, являє собою інтенсивні короткострокові заняття, спеціалізовані короткострокові навчальні курси, тематичні постійно діючі та короткострокові семінари, що запроваджуються з метою вчасного реагування на нові виклики та виконання завдань, що покладені на органи публічної влади.

Літ.: Погребняк В.Полікультурний тренінг у системі підготовки фахівця [Електронний ресурс] / Володимир. Погребняк // Педагогічні науки . - 2012. - Вип. 2. – С. 63-70. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/pena_2012_2_13.pdf; Шумська Г. Організація та проведення тренінгів у вищих навчальних закладах при підготовці кадрів для органів державної влади та органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Г. М. Шумська // Теорія та практика державного управління . – 2012. - Вип. 4. – С. 416-422. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpdu_2012_4_60.pdf

© *Радченко О. В.*

~ У ~

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ – 1) комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою установи, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов установи; 2) дії керівників органів державної влади, кадрових служб щодо цілеспрямованого розвитку здібностей людини, накопиченню ним професійного досвіду і раціонального використання його потенціалу як на користь співробітника, так і на користь організації.

Система управління посадовою кар'єрою державних службовців розглядається як правове середовище, сукупність принципів, функцій, повноважень, відповідальності, необхідних для здійснення цілеспрямованої дії. Тобто, йдеться про створення такого середовища, яке б жорстко детермінувало дії керівників, служб управління персоналом щодо затребуваності державною службою професійного досвіду персоналу, формування механізму його професійно-посадового розвитку та практичного оволодіння процесом управління посадовою кар'єрою.

Літ.: Сафонова Ю. С. Планування трудової кар'єри як фактор професійного зростання персоналу [Електронний ресурс] / Ю. С. Сафонова // Управління розвитком . - 2013. - № 12. - С. 100-101. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_12_45.pdf; Трифанова Е. П. Управление трудовой карьерой персонала [Електронний ресурс] / Е. П. Трифанова // Управління розвитком . - 2013. - № 14. - С. 120-122. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_14_49.pdf; Коломієць Ю. В. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу [Електронний ресурс] / Ю. В. Коломієць, О. А. Фомова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки . - 2014. - № 3(2). - С. 86-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2014_3(2)__20.pdf

© *Матящук Л.А.*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – ефективне використання, раціональне розміщення й розвиток людських ресурсів, виходячи з вирішальної ролі людини у суспільній діяльності, зокрема в розвитку сучасних організацій. За визначенням Г. Райта, управління персоналом - це особлива функція управління, яка полягає у формуванні кадрової політики й стратегії організації; консультуванні керівників організацій щодо проведення кадрової політики; наданні адекватних кадрових послуг організації (набір, мотивація та розвиток). Управління персоналом базується на принципі раціонального підбору,

розстановки та використання кадрів. Його функціональний аспект передбачає визначення загальної кадрової стратегії; планування потреб організації в персоналі; залучення, відбір та оцінка персоналу; створення кадрового резерву; профорієнтацію та адаптацію, зокрема підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовку; створення системи просування по службі (управління кар'єрою); вивільнення персоналу; організація робіт, функціональних та технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, створення належних умов праці; управління витратами на персонал.

Організаційний аспект управління персоналом передбачає визначення змісту робіт на кожному робочому місці; принципів та чіткої системи оплати праці; сприяння покращанню умов праці; проведення оперативного контролю за роботою персоналу; здійснення короткострокового планування професійно-кваліфікаційного зростання персоналу.

До напрацювань теорії та практики управління персоналом належить виділення основних категорій керівників організації, зокрема керівників вищої, середньої та низової ланок. За Т. Парсонсом, їхні функції в основному розподіляються таким чином:

а) на керівників вищої ланки (інституційний рівень) в основному покладено формулювання цілей, розробка планів, адаптація організації до різних змін, управління відносинами між організацією та зовнішнім середовищем, а також суспільством, у якому функціонує дана організація;

б) керівники середньої ланки (управлінський рівень) в основному здійснюють управління і координацію в організації, узгодження різноманітних форм діяльності та зусиль різних підрозділів;

в) керівники низової ланки (технічний або операційний рівень) в основному безпосередньо виконують поточні операції та дії щодо забезпечення ефективної роботи на рівні своїх підрозділів відповідно до цілей організації.

На державному рівні актуальність проблем управління персоналом проявляється при формуванні та розвитку системи державної служби, основною метою якої є підвищення ефективності функціонування державної влади й державного управління, а також поєднання відповідальності за обіймання державної посади з соціально-економічними гарантіями державної служби.

Літ.: Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 2. Науково-прикладні аспекти. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С. 282; Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : Монографія / В. Д. Бакуменко. – К. : УАДУ, 2000. – С. 68, 69.

© Бакуменко В.Д.

РОЗДІЛ VII.

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

~ А ~

АДАПТАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ПРИ ВВЕДЕННІ НА ПОСАДУ (лат. adaptation – пристосовувати) – пристосування державного службовця до умов соціального середовища та роботи в ньому. **А. д. с.** являє собою сукупність процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі.

Як багатоаспектне явище **А. д. с.** при введенні на посаду включає: соціальну адаптацію, організаційну адаптацію, професійну адаптацію, психофізіологічну адаптацію. У процесі **А. д. с.** простежуються наступні стадії: 1) ознайомлення, тобто отримання інформації про нову ситуацію, критерії оцінки діяльності, норми поведінки; 2) пристосування, тобто виділення новим співробітником основних складових системи цінностей організації при одночасному збереженні більшості власних установок; 3) асиміляція, тобто повне пристосування працівника, його ідентифікація з групою; 4) ідентифікація, тобто ототожнення цілей службовця з цілями організації. За характером ідентифікації розрізняють байдужих, частково ідентифікованих і повністю ідентифікованих працівників. Ядро організації складають повністю ідентифіковані співробітники.

Адаптаційний період з різних причин може тривати від 1–2 тижнів до 1–2 років. Найдовшого періоду адаптації потребують випускники навчальних закладів, які не мають досвіду державної служби, виробничого досвіду, а також не достатньо життєвого досвіду.

Прийнято виділяти первинну й вторинну **А. д. с.**. Первинну адаптацію проходять молоді співробітники, що вперше приступають до професійної діяльності, не мають ніякого досвіду роботи. Вторинна адаптація – це пристосування співробітників з певним досвідом професійної діяльності, які за певних обставин міняють місце діяльності або посаду.

Адаптаційний період починається з першого знайомства працівника з організацією (введення службовця в організацію, введення на посаду) і великою мірою тривалість цього періоду залежить від привітного, доброзичливого прийому, надання йому інформації, необхідної для швидкого успішного адаптування та скорішого початку роботи. Заходи, які вживає у цей період організація (служба управління персоналом, безпосередній керівник) мають: пом'якшити перші нові враження від нової роботи, коли все здається новачкові дивним і незнайомим; швидко виробити у нового співробітника доброзичливе відношення до організації, що сприятиме отриманню від нього повноцінного

результату в найкоротші терміни; знизити вірогідність швидкого звільнення нового працівника.

На скорочення періоду **А. д. с.** впливають ряд чинників, зокрема, адаптивність особистості (*див. Адаптивність*), готовність кадрової служби та лінійного (безпосереднього) керівника вживати заходи для швидкої адаптації державного службовця. Основними серед умов, що впливають на успішність проходження адаптації слід назвати: об'єктивність оцінки персоналу при відборі; атестація персоналу (персонал-технологія розуміється як безперервний процес); система навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу державної служби.

Труднощі при адаптації або її порушення прийнято називати дезадаптацією. До дезадаптації відносять деструктивні конфлікти, байдужість службовця до дорученої роботи. Крім того, може виникнути адаптаційна криза із-за значної невідповідності знань та умінь вимогам посади.

Результати адаптації оцінюються за кількісними і якісними показниками праці, по відношенню працівника до організації, яке виявляється в його орієнтації на зміну або збереження місця роботи, професії, посади, підвищення кваліфікації і професійного статусу.

Літ.: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / М. Армстронг / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2008. – 825 с.; Мексон М. Основы менеджмента / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 702 с.; Сурай І. Г. Забезпечення персоналом органів державної влади. Розвиток персоналу : навч.-метод. матеріали / І. Г. Сурай. – К. : НАДУ, 2008. – 20 с.; Управление персоналом : учебник. / Под общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2009. – 488 с.; Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

© Сурай І.Г.

АДМІНІСТРАТИВНА КУЛЬТУРА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ – професійна культура працівників державних органів. **А. к. д. с.** – різновид професійної управлінської культури, що характеризує міру розвитку фахових знань, умінь та навичок, необхідних для виконання державним службовцем організаційно-розпорядчих функцій. Основу формування і розвитку **А. к. д. с.** складають організаторський талант, управлінські здібності та практичний досвід. **А. к. д. с.** виявляється у зразковому виконанні своїх службових обов’язків, у точному виконанні посадових інструкцій, послідовному дотриманні загальноприйнятних норм, правил, стандартів управлінської діяльності, неухильному слідуванні “духу і букві” закону. Розрізняють адміністративну культуру керівника, підлеглого (виконавця), фахівця (експерта, радника, консультанта), структурного підрозділу та державної установи в

цілому. Головним критерієм успішності їх діяльності є те, наскільки вони відповідають своїй місії, громадському призначенню та завданням державної установи. **А. к. д. с.** містить у собі як власне професійну (знання, вміння, навички), так і морально-етичну (моральні вимоги професійної етики, або "етичного кодексу") складові. Порушення єдності цих складових призводить до зловживання службовим становищем або ж до професійної некомпетентності.

Основними принципами **А. к. д. с.** є: служіння державі і народу України; пріоритетність прав, свобод та інтересів громадян; верховенство права; законність і справедливість, недопущення бюрократизму, чванства та корупційних дій; демократизм і толерантність; політична, релігійна, расова та інша культурно-світоглядна неупередженість; професіоналізм; порядність, особиста моральна і професійна відповідальність за доручену справу; безконфліктність, ділове та конструктивне ставлення до критики; дотримання приписів службової етики та етикету; підтримка авторитету державної служби та позитивного іміджу державного службовця.

Важливе місце в системі управлінської культури належить аспектам ділового спілкування державних службовців між собою і громадянами. В умовах реформуваня особливого значення набуває вміння працювати у складі команди, організовувати управлінську практику в колективі. Саме мистецтво спілкування є важливим феноменом в управлінській діяльності державних службовців.

Літ.: Адамець І. Адміністративна реформа як комплексна соціально-управлінська проблема / І. Адамець // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 2. – Ч.І. – С.65–68.; Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 373. ; Нижник Н. Р. До проблеми ефективності державного управління в Україні / Н. Р. Нижник // Підвищення ефективності держ. упр. : стан, перспективи та світовий досвід : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. М. Князєва. – К. : УАДУ, 2000, – С. 231 – 238.

© *Тодосова Г.І.*

~ Б ~

БЕЗДІЯЛЬНІСТЬ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ. За визначеннями нормативних актів чинного законодавства України, **Б. п. о.** – це певна форма поведінки особи, пов'язана з невиконанням нею дій, які вона повинна була і могла вчинити в силу покладених на неї посадових обов'язків і згідно з чинним законодавством України. У кримінальному праві виділяють бездіяльність як пасивну форму поведінки особи, що полягає у невчиненні нею конкретної дії (дій), які вона повинна була і могла вчинити в даних конкретних умовах.

Бездіяльність тотожна дії за своїми соціальними та юридичними властивостями, тобто вона суспільно небезпечна і протиправна, є свідомим і вольовим актом поведінки людини. Бездіяльність відрізняється від дії зовнішньою, фізичною стороною. При бездіяльності особа не робить певної дії, яку вона за даних конкретних умов повинна була і могла вчинити для запобігання заподіянню шкоди охоронюваним законом суспільним відносинам.

Кримінальна відповідальність за злочинну бездіяльність настає за наявності двох критеріїв у їх сукупності: по-перше, об'єктивного – наявність обов'язку особи діяти певним чином і, по-друге, суб'єктивного – наявності в особи можливості виконати такий обов'язок, тобто вчинити необхідні дії. Питання про наявність такої можливості має вирішуватися щоразу окремо з урахуванням конкретних обставин справи.

Бездіяльність визнається протиправною лише у випадках, коли, по-перше, на особу покладений законом чи іншими нормативними актами обов'язок діяти певними чином, по-друге, вона мала можливість здійснити необхідні дії, по-третє, особа не здійснила ці дії.

Нерідко унаслідок рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади та місцевого самоврядування порушуються права та охоронювані законом інтереси громадян, підприємств та організацій. Одним із способів відновлення порушених таким чином прав є оскарження неправомірних рішень, дій чи бездіяльності органів, що мають владні повноваження.

Літ.: Про затвердження Порядку розгляду звернень та організації особистого прийому громадян у Державній фінансовій інспекції України та її територіальних органах : наказ Міністерства фінансів України від 26 лип. 2013 р. № 707 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1467-13. – Назва з екрана.; Кримінальне право України : загальна частина : підручник / М. І. Бажанов , Ю. В. Баулін, В. І. Борисов та ін.; За ред. проф. М. І. Бажанова , В. В. Сташиса, В. Я. Тація. – 2-е вид., перероб. і допов. – К. : Юрінком Інтер, 2005. – 480 с.; Вереша Р. В. Кримінальне право України. Загальна частина : навч. посіб. / Р. В. Вереша. – 2-ге вид., перероб. та доп. станом на вересень 2011 р. - К. : Центр учбової літератури, 2012. – 320 с.

© *Васюк Н.О.*

БЮРОКРАТИЧНА КУЛЬТУРА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ характеризує тип організації діяльності державних сужбовців, який засвідчує високий рівень технократизації та формалізації.

Б. к. д. с. містить такі характерні ознаки: формалізація та унормування діяльності, жорстка ієрархія та дотримання правил, процедур, дистанції, орієнтація на стабільність, контроль та планування згори; формальна політика яка утримує групу разом; успіх зводиться до переважно, виконання,

дотримання графіку та низьких витрат, акцентується увага на паперовій роботі, низька мотивація працівників, відсутність або мінімум інновацій та творчості. **Б. к. д. с.** є закритою до розвитку. Основні характеристики бюрократизації, за М. Вебером: компетентність, що чітко зафіксована нормативно; ієрархія організації бюрократичної структури засновується на твердо встановлених принципах посадової субординації; уся формальна внутрішньо організаційна діяльність (поширення інформації, прийняття рішень, підготовка наказів і директив) здійснюється у формі письмових документів; усі посадові особи повинні бути гарними фахівцями у сфері адміністрування; за В.Вільсоном: наявність єдиного центру керівництва як умова її ефективності та відповідальності; відокремлення управління від політики; професіоналізм службовців; організаційна ієрархія як умова ефективності; наявність гарної адміністрації як умова модернізації та досягнення добробуту.

Перевагами бюрократичної організації та її культури є чіткість, швидкість, компетентність, наступність, субординація, стабільність. Одними типами **Б. к. д. с.**, які формуються в умовах глобалізації, є так званий клас глобалізованих бюрократів, до яких належать службовці державних та національних структурних утворень та консюмеристський, до якого відносять всіх тих, хто розробляє та впроваджує ефективні інформаційні технології.

Літ.: 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / М. Вебер. – Київ : Основи, 1998. – 534 с.; Вильсон В. Послание Конгрессу США об объявлении войны Германии / В. Вильсон. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.grinchevskiy.ru/1900-1945/war-message.php. – Назва з екрана.

© ***Кафедра***

~ В ~

ВАКАНСІЯ ПОСАДОВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ – не зайнята (вільна) посада в штаті органу, установи організації чи закладу. Походить від латинського «vacans» та означає «вільне місце». На вакантні посади державної служби проводиться конкурс – змагання, яке дає змогу виявити найбільш гідних із його учасників. Це особлива процедура добору кадрів на вакантні посади згідно з рішенням конкурсної комісії. Таке рішення є юридичною підставою для призначення на відповідну посаду чи відмови у призначенні. Метою конкурсу є: створення умов для реалізації права громадян на рівноправний доступ до державної служби; відбір на державну службу тих

громадян, які в змозі виконувати функції за посадою, володіють для цього необхідними особистісними якостями, професійними знаннями, інтелектуальними здібностями. Рішення про проведення конкурсу приймається керівником органу за наявності вакантної посади державного службовця. Інформація про конкурс на заміщення вакантних посад та умови конкурсу публікуються в пресі або поширюється через інші офіційні засоби масової інформації не пізніше ніж за місяць до початку конкурсу та доводиться до відома працівників органу, в якому оголошується конкурс. Для проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців наказом (розпорядженням) керівника відповідного державного органу, який здійснює призначення на посаду державного службовця, утворюється конкурсна комісія у складі голови, секретаря і членів комісії. Очолює конкурсну комісію заступник керівника державного органу. До складу конкурсної комісії входять представники кадрової та юридичної служб, а також окремих структурних підрозділів апарату державного органу.

Літ.: Словник іншомовних слів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rozum.org.ua/index.php?a=term&d=18&t=6391. – Назва з екрана.; Словопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://slovopedia.org.ua/30/53399/25971.html. – Назва з екрана.; Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2002 р. № 169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF. – Назва з екрана.

© *Васюк Н.О.*

ВІДБІР НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ – 1) складний структурований процес, під час якого виявляється здатність кадрів працювати в певній організації на певній конкретній посаді, де кожна стадія має особливе значення; встановлення відповідності психофізіологічних особливостей людини, її підготовленості і навичок вимогам, що пред’являються з огляду на специфіку вибраної трудової діяльності; ухвалення кадрових рішень на основі вивчення і прогностичної оцінки придатності людей до оволодіння професією, виконання професійних обов’язків і досягнення потрібного рівня майстерності; є системою засобів, що забезпечують прогностичну оцінку «взаємовідповідності» людини та професії. Основа відбору – конкретні нормативні характеристики професії, що дають змогу підбирати, розробляти і адаптувати методи і процедури відбору і проводити діагностику на відповідність конкретній професійній діяльності. **В. д. с.** – це процес, під час якого виявляється здатність претендента працювати на конкретній посаді

державної служби; 2) система заходів, які забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні та якісні характеристики які б відповідали цілям та завданням державної служби; 3) ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, властивих посаді або висунутих організацією, сферою діяльності з характеристиками персоналу, конкретної людини; 4) процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятного з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілі організації.

При відборі кандидатів прийнято керуватися наступними принципами: орієнтація на сильні, а не слабкі сторони кандидатів і пошук найбільш прийнятного для даної посади. Якщо декілька кандидатів не задовольняють вимогам, то доцільно переглянути вимоги, оскільки вони можуть бути завищеними; відмова від найму нових працівників незалежно від їх кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби; орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж цього вимагає посада; забезпечення відповідних індивідуальних якостей кандидатів вимогам, що висуваються до посади.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К., 2010. – 820 с.; Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теория и практики / А. И. Турчинов. – М. : Флинта, 1998. – 271 с.; Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державної служби: основні тенденції державної кадрової політики [Електронний ресурс] / О. Пархоменко-Куцевіл // Демократичне врядування : наук. вісн. – 2009. – Вип. 4. – Режим доступу : http://www.lvivacademy.com/visnik4/fail/+Parhomenko.pdf. – Назва з екрана.; Красношапка В. В. Управління людськими ресурсами : курс лекцій / В. В. Красношапка. – К. : Київ, 2004 – 42 с.

© Зелінський С.Е.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ – настає за порушення законності та службової дисципліни, невиконання або неналежне виконання посадових обов’язків. Вона полягає в застосуванні до державних службовців тих чи інших покарань, стягнень, передбачених законодавством, за зумисне вчинення ними правопорушень (злочини та провини (делікти)), тобто за провини та дії, що юридично визнані протиправними. Поряд із заохоченнями законодавство передбачає в міру необхідності застосування юридичної **В. д. с.**, а саме: дисциплінарної, адміністративної, матеріальної та кримінальної.

Юридична **В. д. с.** – це правові відносини, що виникають між державою та державним службовцем щодо порушення останнім норм чинного законодавства, що зумовлюють необхідність для державного службовця перетерпіти обмеження особистого, організаційного чи майнового характеру. Протиправне невиконання чи неналежне виконання державним службовцем покладених на нього обов'язків (порушення трудової дисципліни), яке не тягне за собою кримінальної відповідальності, прийнято називати посадовою (дисциплінарною) провиною. Дисциплінарна **В. д. с. –** це застосування заходів дисциплінарного впливу в порядку службового підпорядкування за винні порушення правил державної служби, що не підпадають під дію карної відповідальності. Дисциплінарна **В. д. с.** полягає у накладенні на державного службовця дисциплінарних стягнень за вчинення дисциплінарних проступків. Підставою для притягнення до дисциплінарної **В. д. с.** є вчинення ним дисциплінарного проступку. Дисциплінарними проступками є: вияв неповаги до державних символів України; невиконання або неналежне виконання в межах посадових обов'язків рішень державних органів та/або органів влади Автономної Республіки Крим, наказів, розпоряджень та доручень керівників, наданих у межах їхніх повноважень; невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків; перевищення службових повноважень, якщо воно не містить складу злочину або адміністративного правопорушення; невжиття передбачених законом заходів щодо усунення конфлікту інтересів; порушення обмежень щодо участі державного службовця у виборчому процесі, визначених виборчим законодавством; порушення правил внутрішнього службового розпорядку; порушення правил професійної етики державного службовця; прогул, тобто відсутність державного службовця на робочому місці більше трьох годин підряд протягом робочого дня без поважних причин; поява державного службовця на робочому місці у нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння. До державних службовців застосовуються такі види дисциплінарних стягнень: зауваження; догана; сувора догана; попередження про неповну службову відповідність; звільнення з посади державної служби.

Літ.: Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; За ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.; Оболенський О. Ю. Державна служба : підруч / О. Ю. Оболенський. – Київ: КНЕУ, 2006. – 472 с.; Литвин О. В. Юридична відповідальність державних службовців / О. В. Литвин // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 49. – С. 144–149.; Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.; Про державну службу : закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17/page. – Назва з екрана.

© *Васюк Н.О.*

ВИПРОБУВАННЯ ПРИ ПРИЙНЯТТІ НА РОБОТУ при прийнятті на державну службу регулюється КЗпП. При укладенні трудового договору може бути встановлене **В.** з метою перевірки відповідності працівника посаді державного службовця, на яку він приймається. При цьому **В.** може бути встановлено за угодою сторін, тобто органом державної влади та державним службовцем або кандидатом на заміщення вакантної посади державного службовця. Відмова від встановлення **В.** може бути підставою для відмови в прийнятті на державну службу. При прийнятті на державну службу може встановлюватися **В.** терміном до шести місяців, умова про **В.** зазначається в наказі/розпорядженні про призначення посадової особи. Якщо особа в період **В.** була відсутня на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або з інших поважних причин, строк **В.** може бути продовжено на відповідну кількість днів, протягом яких він був відсутній. Якщо протягом строку **В.** встановлено невідповідність працівника посаді, на яку його прийнято, орган державної влади протягом цього строку вправі розірвати трудовий договір. Працівник вважається таким, що витримав **В.**, якщо строк **В.** закінчився, а він до закінчення цього строку не був звільнений з відповідної посади. Після успішного завершення **В.**, особам, призначеним на посади державних службовців, присвоюється ранг державного службовця. Період **В.** державного службовця, у випадку його успішного завершення, зараховується до стажу державної служби, який дає право на встановлення надбавки за вислугу років, надання додаткових оплачуваних відпусток державним службовцям та призначення пенсії. У відповідності до законодавства про державну службу 2011 р. **В.** встановлюється з метою підтвердження відповідності рівня професійної компетентності державного службовця вимогам профілю професійної компетентності відповідної посади державної служби. Строк випробування встановлюється від 60 до 120 календарних днів.

Літ.: Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.; Про державну службу : закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17/page. – Назва з екрана.; Гнидюк Н. А. Інститут державної служби України: крок за кроком : метод. посіб. / Н. А. Гнидюк. – Київ, 2010. – 45 с.

© *Васюк Н.О.*

ВИСЛУГА РОКІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ. Вислуга років – період трудової діяльності, який вираховується роками і при окремих умовах надає право на пенсію та відповідні пільги (додаткові відпустки, грошові виплати тощо). Законодавством встановлено деякі категорії працівників і військовослужбовців, пенсії за вислугу років яким призначається, як правило, незалежно від віку й працездатності. Коло осіб, які мають право на пенсію за вислугу років, визначено пенсійним законодавством, а також іншими спеціальними законодавчими актами. Для державних службовців встановлена надбавка за **В. р. д. с.**, яка виплачується щомісячно у відсотках до посадового окладу з урахуванням доплати за ранг і залежно від стажу державної служби у таких розмірах: понад 3 роки – 10, понад 5 років – 15, понад 10 років – 20, понад 15 років – 25, понад 20 років – 30, понад 25 років – 40 відсотків. У разі виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника надбавка за **В. р. д. с.** обчислюється з посадового окладу за основною посадою. Відповідно до законодавства про державну службу 2011 р. надбавка за **В. р. д. с.** буде встановлюватися у співвідношенні до мінімальної заробітної плати залежно від стажу державної служби в таких розмірах: більше 1 року – 0,2; більше 5 років – 0,4; більше 10 років – 0,6; більше 15 років – 0,8; більше 20 років – 1,0.

Літ.: Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.; Про державну службу : закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17/page. – Назва з екрана.; Про пенсійне забезпечення : закон України від 5 листоп. 1991 р. № 1788-XII [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1788-12/page. – Назва з екрана.; Про порядок обчислення стажу державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 3 трав. 1994 р. № 283 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/283-94-%D0%BF. – Назва з екрана.; Гнидюк Н. А. Інститут державної служби України: крок за кроком : метод. посіб. / Н. А. Гнидюк. – Київ, 2010. – 45 с.

© *Васюк Н.О.*

~ Д ~

ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – перехід від авторитарних форм організації закритої системи державної служби до демократичних – таких, що трансформують цю систему у відкриту, прозору, публічну. **Д. д. с.** – це процес, що забезпечує умови відкритості та прозорості діяльності державних службовців при виконанні службових обов’язків, перетворюючи її на службу публічну. Оскільки державна служба є одночасно правовим, соціальним та організаційним інститутом, процес **Д. д.** с. повинен

охоплювати всю систему, тобто потребує відповідних інституційних умов, створених для ефективного функціонування державної служби як соціального організму в усіх її різновидах. **Д. д.** с. розглядається у двох напрямах: 1) як соціальний інститут передбачає залучення громадян, громадських організацій до реалізації своїх прав щодо управління державними справами; 2) публічно-правовий контроль за виконанням завдань і функцій державної влади з метою забезпечення законності, політичної, соціальної та економічної ефективності їх діяльності, запобігання бюрократизму, протекціонізму та корупції. Державна служба є складовою державного управління, спрямованою на задоволення потреб суспільства, забезпечення захисту основних прав і свобод людини і громадянина. Серед принципів і засад взаємодії системи державної служби та громадянського суспільства, подальшого розвитку державної служби визначаються такі: 1) демократизація та прозорість системи державної служби; 2) професіоналізм у підготовці управлінських рішень і наданні послуг; 3) прозорість процедури прийняття державними органами рішень, забезпечення участі громадян у процесі їх підготовки; 4) об'єктивність інформування громадян України про діяльність державних органів і державних службовців. **Д. д.** с. як правовий інститут передбачає єдність функціонування правових інститутів, що забезпечують здійснення державного управління та державної влади, і осіб, що практично виконують функції держави згідно зі своїм правовим статусом. Це означає: 1) законність і правову регламентацію діяльності державних органів та державних службовців, запобігання проявам суб'єктивізму і недопущення порушень установленого порядку прийняття рішень і надання послуг; 2) розмежування політичних та адміністративних посад на державній службі; захищеність державних службовців від втручання в їх діяльність з боку політичного керівництва, гарантування політичної нейтральності державних службовців, їх правового захисту від звільнення з політичних мотивів з відповідними механізмами відповідальності за порушення цієї норми; 3) захист державних службовців від незаконних дій керівників шляхом встановлення прозорих механізмів оплати праці, розмір якої не може залежати від волі керівника; чіткий порядок дій державного службовця в разі надходження незаконного наказу або вказівки від його керівників і відповідальність за недотримання цього порядку; механізм оскарження рішень щодо призначень і звільнень державних службовців усіх категорій.

Літ.: Енциклопедія державного управління у 8-ми томах. Том 6: Державна служба / наук. ред. колегія: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011.

– 820 с.; Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF. – Назва з екрана.

© *Матящук Л.А.*

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – 1) стратегічна діяльність держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно реалізовувати завдання та функції держави шляхом професійного та сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень; 2) сукупність принципів, правил і норм, якими керується держава при відборі та розміщенні на посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні державних службовців.

Зміст державної кадрової політики визначає безпосередня діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування, кадрових служб і посадових осіб із формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів.

Головною метою **Д. к. п. с. д. с.** є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення його формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрового складу державної служби.

Літ: Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; Державне управління : словник-довідник / уклад. : В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар та ін. ; за заг. ред. В. М. Князєва, В. Д. Бакуменка ; Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України; Ін-т пробл. держ. упр. та місцевого самоврядування. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.; Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Ю. В. Ковбасюк // Віче : теорет. і громад.-політич. журн. – 2011. – № 2. – С. 19–21.; Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами / О. Дьомін , Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2001. – № 2. – С. 5.; Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / О. Оболенський. – Хмельницький : Поділля, 1999. – С. 570.

© *Зелінський С.Е.*

ДЕРЖАВНА ПОСАДА – посада у державній службі України, визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень. Посадовими особами відповідно до чинного закону України «Про державну службу» вважаються керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких

законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій у державі.

Літ.: Авер'янов В. Б. Державне управління: теорія і практика : монографія / В. Б. Авер'янов, В. В. Цвєтков, В. М. Шаповал та ін. // Ред. В. Б. Авер'янов. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 431 с.; Енциклопедія державного управління, Т.6 / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за заг. ред.. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; Оболенський О. Ю. Державна служба : підруч. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.; Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні: теоретико-методологічні засади : навч. посібник. / В. Д. Бакуменко. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – Ч. 1. – 276 с.

© *Загайнова Л.І.*

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА – професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг. **Д. с.** – це складна, цілісна система, соціальне явище зі своїми характеристиками, елементами та якісними особливостями. Традиційно **Д. с.** розглядається в трьох аспектах: соціальному, політичному і правовому. При цьому соціальний аспект **Д. с**. полягає у виконанні завдань і функцій держави в житті суспільства; політичний – пов'язаний з формуванням державної влади та її здійсненням відповідними державними органами; юридичний аспект обумовлюється державно-правовою природою **Д. с.,** тобто можливістю її реалізації за допомогою правових норм. **Д. с.** у широкому розумінні зводиться до виконання службовцями обов'язків у всіх органах державної влади, державних організаціях, на підприємствах, в установах. У вузькому розумінні – це виконання службовцями своїх обов'язків власне в державних органах влади.

Літ.: Енциклопедія державного управління: у 8 томах/ Нац. акад. держ. упр. при президентові України; наук.-ред. колегія: ю. в. ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. : Т. наук.-ред. колегія : С. М.Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – 2011. – 524 с.; Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.

© *Савісько С.О.*

ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ – у спеціальній літературі розглядаються у широкому розумінні: **Д. с.** визнають особу, яка в порядку, встановленому правовим актом, займає посаду в державній організації – органі державної влади, на підприємстві, в установі, організації (тільки б вони були засновані на державній власності).

В Україні загальні засади діяльності та статус державних службовців в основному визначені в законі України «Про державну службу». **Д. с.** – громадянин України, який займає посаду державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету, крім випадків, визначених законом, та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу або органу влади Автономної Республіки Крим щодо: підготовки пропозицій стосовно формування державної політики у відповідній сфері; розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів; надання адміністративних послуг; здійснення державного нагляду (контролю); управління державним майном або майном, що належить Автономній Республіці Крим, державними корпоративними правами; управління персоналом державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим або їх апарату; реалізації інших повноважень відповідного органу.

Залежно від характеру трудових функцій виділяють такі категорії **Д. с.**: керівники, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний і допоміжний). Розрізняють такі категорії **Д. с.** за публічно-правовим статусом:

– **Д. с.**, що мають публічно-правовий статус: посадові особи, службовий статус яких регулюється нормами адміністративного права: міністри, голови державних комітетів, обласних державних адміністрацій та інші державні службовці, на яких законами чи іншими нормативними актами покладено виконання організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій;

– **Д. с.**, що не мають публічно-правового статусу: не посадові особи, службовий статус яких регулюється нормами трудового права, встановлюється відповідно до трудового договору (контракту);

– безпосередні **Д. с.**: чиновники, у тому числі працівники патронатної служби;

– прості **Д. с.**: вчителі державних шкіл, працівники пошти, телеграфу та ін.

У деяких країнах, що належать до англо-американського типу правових систем, найбільш численну групу службовців розглядають як публічну службу, а власне державну службу – як цивільну, що є різновидом публічної служби. Окрім цивільної служби, виділяють ще такі види служби: поліцейська, військова, судова, тюремна та ін.

В Україні публічною службою вважається діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова

служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування.

Літ.: Битяк Ю. П. Адміністративне право України : підруч. для вузів / Ю. П. Битяк, В. В. Богуцький, В. М. Гаращук. – Харків, 2000. – 516 с.; Державне управління: теорія і практика / Заг. ред. проф. В. Б. Авер'янова. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.; Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – К. : Соцінформ, 1999. – 87 с.; Дубенко С. Д. Державна служба в Україні : навч. посібник / С. Д. Дубенко. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 168 с.; Кодекс адміністративного судочинства : закон України від 6 лип. 2005 р. № 2747-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2747-15. – Назва з екрана.

© *Тодосова Г.І.*

ДЕРЖАВНО-СЛУЖБОВІ ВІДНОСИНИ – це відносини між державою і службовцем щодо належного виконання завдань і функцій держави відповідно до повноважень останнього, що випливають із повноважень за посадою та окреслених його посадовою інструкцією.

Д. с. в. виникають з прийняттям громадянина України на державну службу, з моменту призначення на посаду з присвоєнням рангу державного службовця та прийняття Присяги державного службовця. Дотримання цих умов мають збігатися у часі.

Особа, яку прийнято на державну службу, набуває статусу державного службовця і суб'єкта державно-службових відносин. Їх особливість полягає в тому, що вони складаються між державою в особі її органів та державним службовцем.

Д. с. в. юридично закріплюють вступ громадянина на державну службу; є основою для виконання ним службових обов'язків на цій посаді; визначають момент виникнення його обов'язків перед державою; визначають момент виникнення його службових і особистих прав.

У випадку, якщо особу прийнято на посаду з випробувальним терміном, **Д. с. в.** фактично виникають після успішного закінчення випробування та призначення на посаду з присвоєнням рангу державного службовця та прийняття Присяги державного службовця. У період випробування особа, що за посадою виконує завдання і функції держави, перебуває з органом влади у трудових відносинах. Аналогічно: особа, яка проходить стажування в органі влади, виконує завдання і функції держави, закріплені за посадою, але якщо вона ще не приймала Присягу державного службовця і їй не присвоєно ранг державного службовця, то перебуває з органом влади у трудових відносинах.

Основними підставами припинення **Д. с. в.** як і припинення державної служби є: порушення умов реалізації права на державну службу; недотримання вимог, пов'язаних із проходженням державної служби, передбачених ст. 16 закону України "Про державну службу"; досягнення державним службовцем граничного віку перебування на державній службі; відставка державних службовців, які обіймають посади першої або другої категорії; виявлення або виникнення обставин, що перешкоджають перебуванню державного службовця на державній службі; відмова державного службовця від прийняття або порушення Присяги, передбаченої ст. 17 закону України "Про державну службу"; неподання державним службовцем або подання неправдивих відомостей щодо його доходів, передбачених ст. 13 закону України "Про державну службу"; зміна керівника, при якому створено патронатну службу – для державних службовців цієї служби; введення в дію обвинувального вироку щодо державного службовця. Основними формами припинення **Д. с. в.** є відставка та звільнення.

Літ.: Проходження державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. / уклад. І. Г. Сурай. – К. : Вид-во НАУ, 2008. – 69 с.; Сурай І. Г. Актуальні питання проходження державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. / І. Г. Сурай. – К. : Вид-во КМЦППК, 2011. – 56 с.

© Сурай І.Г.

~ З ~

ЗАГАЛЬНА СТРУКТУРА ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ – визначається відповідно до професійної структури суспільства і складається з кадрів державно-політичної, матеріально-господарської та соціально-культурної сфер.

До складу кадрів державно-політичної сфери входять політичні діячі, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, які власне й здійснюють управління державою. Структура кадрів державного управління й місцевого самоврядування визначається відповідно до багатьох критеріїв, основними з яких є організаційно-правовий рівень органу, який приймає працівників на роботу, обсяг і характер їх функцій, рівень компетенції на конкретній посаді, роль і місце цієї посади в ієрархії управління. Відповідно до цих критеріїв управлінські кадри розподіляють на керівників, фахівців і виконавців. Керівні кадри розрізняють на вищий (стратегічний), середній і нижчий (технічний) рівні управління. Вищі керівні кадри – політичні діячі, а також державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, посади яких належать до вищих I – III категорій – готують і забезпечують прийняття

політичних та адміністративних рішень, нормативно-правових актів. Це по суті управлінська (адміністративно-політична) еліта – правлячий суспільством прошарок, який є носієм найбільш характерних політико-управлінських якостей і функцій. Керівники середнього рівня – державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, які займають посади IV – V категорій – організують впровадження прийнятих політичних та адміністративних рішень, нормативно-правових актів, а також здійснюють оперативне прийняття тактичних рішень. Працівники нижчого (технічного) рівня – державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування VI – VII категорій посад – займаються реалізацією повсякденних організаційних заходів. У статистиці використовуються також інші критерії структуризації кадрів державного управління й місцевого самоврядування, важливі для їх якісного аналізу, зокрема – віковий та статевий склад працівників, рівень їх базової освіти, наявність фаховоїпідготовки, тривалість стажу роботи за відповідним профілем.

Літ.: Управління суспільним розвитком : словник-довідник / за заг. ред. А. М. Михненка, В. Д. Бакуменка ; Уклад. : В. Д. Бакуменко, С. О. Борисевич, О. А. Бутрін та ін. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 248 с.; Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. – Вид. 2-ге, доп. і виправл. – К. : Центр сприяння інституційного розвитку державної служби, 2005. – 254 с.

© *Науменко Р.А.*

ЗАМІЩЕННЯ ПОСАДИ – здійснюється з метою залучення на державну службу висококваліфікованих спеціалістів та відповідно до Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2002 р. № 169 (із змінами), та Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого наказом Головдержслужби України від 08 липня 2012 р. № 164, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 28 липня 2011 р. за № 930/19668.

Державна посада характеризується не тільки особливим порядком вступу на неї, але й, насамперед, особливим порядком її реалізації. Тобто мова йде про те, що у наукових працях стосовно державних службовців використовуються два поняття "**З. п.**" і "виконання посади". Особливість державної служби соціального публічно-правового інституту безперечно відобразилася на правовому статусі державної посади як категорії, яка є похідною щодо державної служби.

Термін "заміщення державної служби", який використовується у чинному

законодавстві про державну службу та більшості наукових праць, як уявляється, передбачає фактичне (можливо номінальне) зайняття певної посади в державному органі. Термін "**З. п.**" передбачає зайняття посади, тобто особа вступає на державну службу шляхом проходження встановленої процедури, займає вакантну державну посаду і виконує свої повноваження. Якщо ж виходити з положення, що кожна державна посада має своє призначення, зміст, форму, повноваження та інші елементи, які обумовлюють її значення для державного органу, держави і суспільства, то варто говорити саме про те, що їх необхідно реалізовувати, забезпечувати, тобто мова йде не про номінальне заміщення посади, щоб вона була вакантною, а про "виконання державної посади", тобто про виконання призначення цієї посади, виконання повноважень, які закріплені за цією посадою.

Вперше термін виконання державних посад ввів у науковий обіг Г. В. Атаманчук, який вважає, що виконання державних посад означає, що мова йде про використання повноважень для реалізації суспільних проблем, регулювання поведінки і діяльності людей, обслуговування їхніх інтересів.

Літ.: Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекцій / Г. В. Атаманчук. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.; Біла Л. Р. Державна посада : проблеми визначення та правового регулювання / Л. Р. Біла // Часопис адміністративістики. – 2007. – № 1. – С. 14 –19.; Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 158 с.

© *Тодосова Г.І.*

~ І ~

ІДЕОЛОГІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – це сформована під впливом державної ідеології система ідей, ідеалів та цінностей, які відображають місію державної служби, закріплені в нормативно-правових актах, виступають ідейною та ціннісною основою формування відповідної моделі державної служби та знаходить практичне втілення у діях та вчинках державних службовців.

І. д. с. за допомогою своїх принципів і функцій (цілепокладання, мобілізації, самоідентифікації, інтеграції, консолідації та ін.) зміцнює інститут державної служби. Вона формулює місію державної служби, яка полягає в служінні державі, а через неї суспільству і громадянину.

У своїй діяльності державна служба опирається на цінності **І. д. с.**: професіоналізм, патріотизм, порядність. Рівень освоєння **І. д. с.** засвідчує адміністративна і організаційна культура державних службовців.

І. д. с. впроваджується шляхом проголошення керівництвом держави та закріплення її складових в нормативно-правових актах і державних програмах.

Поширення **І. д. с.** здійснюється через мережу закладів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Головним вищим навчальним закладом у ній є Національна академія державного управління при Президентові України.

Реалізується ідеологія через державних службовців. Відсутність, ігнорування або формальний характер існування **І. д. с.** породжує бюрократизм, недисциплінованість, несправедливість, беззаконння, корупцію на державній службі і в суспільстві.

Літ.: Дрозд Р. О. Ідеологія державної служби: теоретичний аспект / Р. О. Дрозд // Аналітика і влада : жур. експ.-аналіт. матер. і наук. праць ІПДУМС НАДУ. – Київ, 2013. № 7.; Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. – Х. : Магістр, 2008. – 304 с.; Лола В. Професійна місія персоналу публічної влади / Вікторія Лола // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. ; редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. Вип. 3 (10). – 280 с.; Смагін І. І. Інтегративна ідеологія та її роль у системі адміністративного реформування : автореф. дис. канд. наук з держ. управління: 25.00.01 / І. І. Смагін ; Українська Академія держ. управління при Президентові України. – К. : 2002. – 20 с.

© Дрозд Р.О.

ІМІДЖ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – 1) стійко відтворюваний в індивідуальній та масовій свідомості цілеспрямовано сформований мисленнєвий образ, комплексне уявлення про державну службу, що формується на основі збереженої у пам’яті інформації про її візуально-вербальний, діяльнісний та емоційний аспект, змінюється відповідно до зовнішніх обставин, визначає ставлення населення до держави; 2) сформований у масовій свідомості образ посадових осіб як представників державно-адміністративної влади; 3) зорієнтований на масову свідомість стійкий, емоційно забарвлений стереотип державної служби з досить вагомою раціональною компонентою; 4) цілеспрямовано створюваний образ системи державної служби, покликаний здійснити емоційно-психологічний вплив на споживача державних послуг. Характеристики **І. д. с.**: символічність, емоційність, стереотипність, динамічність, адресність. Шляхи формування **І. д. с.**: по-перше, стихійне, тобто без спеціального втручання, об’єктивне структурування у масовій свідомості образу державної служби; по-друге, цілеспрямоване формування загального уявлення про державну службу з урахуванням потреб та інтересів суспільства.

Структура **І. д. с.**: *з точки зору суб'єктності* – імідж державного службовця, імідж органу державної влади, імідж держави; *з точки зору змістового наповнення* – візуально-вербальний, емоційний, діяльнісний компонент. Основні функції **І. д. с.**: інформативна, регулятивна, індикаторна, репрезентативна, ресурсна, комунікативна, організуюча. Додаткові функції **І. д. с.**: ідеалізація та акцентуація, протиставлення та порівняння, ідентифікація та виділення особливостей, стимулювання, самореклама та самовисування. **І. д. с.** безпосередньо пов'язаний з проблемою покращення іміджу Української держави, оскільки він сприяє зближенню суспільства та влади, підвищує рівень довіри до неї, впливає на формування репутації влади, тобто створює загальну думку про владу, її достоїнства та недоліки. Формування **І. д. с.** безпосередньо пов'язаний з її етичною культурою та етичною культурою державних службовців та державного управління в цілому. Проблемні питання формування позитивного іміджу сучасної вітчизняної державної служби – перевищення державними службовцями своїх повноважень, порушення об'єктивних меж влади, низький рівень професіоналізму, недотримання морально-етичних норм та цінностей, бюрократизм та корупція, надмірна політизація професійної діяльності тощо. Саме тому своєчасною є корекція нині існуючого негативного образу шляхом її реформування та модернізації, формування у свідомості пересічних українців позитивного **І. д. с.** як професійного служіння інтересам народу та держави.

Літ.: Луцький О. Ю. Імідж державної служби у контексті розвитку Української держави : дис… канд. держ. упр. / О. Ю. Луцький. – К., 2013. – С. 29-68.; Охотский Е. В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание / Е. В. Охотский. – М. : Экономика, 2010. – С. 293-303.; Государственная служба : Энциклопедический словарь / Под общ. ред. В. К. Егорова, И. Н. Барцица. – М. : Изд-во РАГС, 208. – С. 127-128.

© Пашко Л.А.

~ К ~

КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – це сукупність принципів, правил і норм, якими керується держава при відборі та розміщенні на посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні державних службовців. Зміст **К. п. с. д. с.** визначає безпосередня діяльність державних органів, кадрових служб і посадових осіб із формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів. Головною метою **К. п. с. д. с.** є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених

на них службових повноважень. Метою **К. п. с. д. с.** є побудова професійної, політично нейтральної державної служби європейського зразка, які здатні утримувати кваліфіковані кадри та відповідатимуть потребам суспільства, ефективно надаватимуть послуги населенню.

На даний час існують певні недоліки і проблеми **К. п. с. д. с.**: недосконаліть системи призначення на посади, просування по службі та ротації кадрів; надмірна політизація; недосконаліть системи управління персоналом; недостатньо ефективні заходи, які здійснюються органами виконавчої влади щодо запобігання корупції в державному секторі; низький рівень оплати праці державних службовців; недосконаліть системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; відсутність дієвого громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, недосконаліть критеріїв та механізмів об'єктивної оцінки їх роботи.

Літ.: Малиновський В. Державне управління : навч. посіб. / В. Малиновський. – Луцьк : Вежа, 2000. – С. 54 –55.; Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / О. Оболенський. – Хмельницький : Поділля, 1999. – С. 570.; Актуальні питання організаційно-кадрового забезпечення діяльності органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування : на допомогу керівникам відділів організаційної і кадрової роботи, працівникам апаратів органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування : навч.-метод. зб. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; уклад. : М. І. Стрілець, Л. М. Юрченко, В. В. Колодін, М. Д. Верес, С. В. Бутко, О. А. Михеєнко. – Чернігів : ЦППК, 2005. – 75 с.; 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.

© *Васюк Н.О.*

КАДРОВА РОБОТА – 1) діяльність органів управління, кадрових служб та посадових осіб, змістом якої є практична реалізація цілей, завдань і принципів кадрової політики; 2) сукупність напрямів, форм, технологій роботи з кадрами (персоналом).

Новизна сучасної **К. р.** в системі державної служби полягає у тому, що у ній має бути: визначено стратегічні цілі, найближчі завдання і пріоритети формування, професійно-особистісного розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу державного управління; розширено соціальну базу; забезпечено активну участь державних службовців у вирішенні кадрових питань; визнано права багатьох суб’єктів вирішувати кадрові питання, беручи активну участь у розробці кадрової роботи та її реалізації на усіх рівнях;

осучаснено принципи, значно демократизовано механізми й технології кадрової діяльності; зміцнено та осучаснено її правову базу; розроблено засоби комплексного об'єктивного оцінювання людських ресурсів, що має стати основою їх професіонально-професійно-службового просування. Практичне вирішення питань організації та проведення ефективної **К. р.** необхідно починати з розробки та утвердження Концепції кадрової роботи на державній службі. Її значення та вагомість пояснюється такими факторами: *перспективністю*, вона розрахована на тривалий період і вимагає постійного розвитку людських ресурсів та їх раціонального використання в особливих умовах, якими є кризовий стан українського суспільства та значна невизначеність в процесі прийняття управлінських рішень; *необхідністю чіткого формулювання основної цілі кадрової роботи на перехідному етапі, а саме:* залучення до участі в управлінні державними справами не всього населення, а лише найобдарованіших, творчих особистостей, так зване «золоте ядро» нації, здатних та готових ефективно вирішувати усі управлінські проблеми; *діалектичністю*, оскільки вона має поєднати три рівні: центральний, регіональний, місцевий.

Літ.: Професіоналізація людських ресурсів на державній службі як процес протидії корупції в органах державної влади та органах місцевого самоврядування : навчально-методичні матеріали. Бібліотека державного службовця. / Авт. кол.: Л. А. Пашко, І. Г. Сурай, І. Л. Савчук, Л. О. Воронько. – К.: Вид-во НАДУ, 2011. – С. 7–36.

© *Пашко Л.А.*

КАДРОВА СЛУЖБА ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ – це самостійний підрозділ в структурі державної служби, який виконує функції та завдання передбачені відповідними нормативними документами, відповідає за розробку та реалізацію кадрової стратегії органу влади, організацію роботи з кадрами. **К. с. д. о.** як структурна складова покликана практично забезпечити реалізацію керівництвом державного органу його завдань та функцій, її основним функціональним спрямуванням є вирішення організаційно-управлінських завдань, професійний розвиток персоналу, аналіз та регулювання службового посування державних службовців, запровадження найбільш ефективних кадрових технологій. Структура, функції та повноваження **К. с. д. о.** регламентуються Положенням про кадрову службу, яке являє собою документ, який визначає загальні питання організації діяльності кадрової служби, її основні цілі, завдання та функції, права та обов'язки, відповідальність та порядок взаємовідносин з іншими структурними підрозділами державного органу.

В діяльності сучасних **К. с. д. о.** виділяються два основних напрямки вирішення питань у сфері кадрової практики та державної служби. Саме тому більшість кадрових підрозділів органів державної влади у своїй структурі мають управління державної служби та кадрів, які виконують функцію стратегічного центру по управлінню персоналом. Діяльність **К. с. д. о.** підпорядкована безпосередньо керівнику органу державної влади, тому вона забезпечуючи для керівництва розробку та реалізацію кадрової політики, відповідає за створення та функціонування ефективної системи управління кадрами, за повноцінне використання професійного потенціалу її співробітників.

Літ.: 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации / под. ред. А. И. Турчинова. М. : РАГС, 2012. – С. 177.; Сулемов В. А. Государственная кадровая політика / В. А. Сулемов. – М. : РАГС, 2010. – С. 115.; Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации / под общ. Ред. д.эк.н., проф. С. В. Пирогова. – М. : Издательство РАГС, 1996. – 251 с.;

© *Войтович Р.В.*

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – стратегічна ланка організаційно-економічного механізму управління, в якому персонал виступає одночасно і як об'єкт, і як суб'єкт управління. **К.з.** є доволі складним комплексним явищем, яке має власну структуру, що певним чином відрізняє цей вид діяльності з-поміж інших видів діяльності держави, пов’язаних з управлінням. Значення **К.з.д.с.** в державі полягає у створенні можливості для самої держави через своїх представників (державних службовців) виконувати покладені на неї функції, а також ті обов’язки, які має сучасна правова, демократична держава перед людиною. Це визначає багатозмістовність **К.з.д.с.** в державі, яке полягає у забезпеченні можливості функціонування держави та її органів (основне значення) та сприянні забезпеченню прав, свобод та законних інтересів особи в державі (побічно через діяльність держави).

В основу **К.з.д.с.** державної служби мають бути покладені принципи демократичного добору, просування по службі за діловими якостями, постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

К.з.д.с. державної служби припускає: аналіз кадрової ситуації; прогнозування потреби в кадрах, виходячи зі стратегії розвитку державної служби; створення системи мотивації до вступу на державну службу й продуктивної діяльності у подальшому; відбір кадрів, їхнє розміщення; оцінювання кадрів, здійснення необхідних перестановок; організацію навчання державних службовців, підвищення їхньої кваліфікації; відбір і підготовку керівних кадрів, просування по службі; виявлення соціальної напруженості та її усунення; здійсення обліку кадрів, ведення кадрової документації; контроль за дотриманням нормативних приписів, що регламентують порядок проходження служби.

Ефективна система **К.з.д.с.** покликана створювати умови для мотивації, більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою. Вона, також, дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію про працівників (кваліфікаційна, статевовікова, національна структура, тощо) з метою підвищення продуктивності їх праці.

Літ.: Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков: Фортуна-пресс, 2012. – 464 с.; Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія / Т. Є. Кагановська. – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.; Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ президента України від 10 лист. 1995 р. № 1035/95 [електронний ресурс]– Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1035/951. – Назва з екрана; Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Е. В. Маслов / Под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.

© *Васюк Н. О.*

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ. Питання **К. з. о. д. в.**, залучення до державної служби кадрів нової генерації залишаються актуальними і вимагають системного підходу. Головною ланкою, що інтегрує всі фактори адміністративно-управлінських перетворень, є якісне **К. з. о. д. в.**, а також ефективна державна кадрова політика, спрямована на професіоналізацію державної служби.

К. з. о. д. в. потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, насамперед: недосконалістю нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення сфери державного управління; нестабільністю складу, недоліками в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушенням принципу наступності в роботі; непрозорістю діяльності органів державної влади в кадровій сфері; низкою проблем, успадкованих від попередньої влади, передусім корумпованістю, недотриманням вимог щодо

політичної нейтральності; недостатнім рівнем професіоналізму та адміністративної культури державних службовців, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу; непрестижністю державної служби, низьким рівнем соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців; відсутністю цілісної кадрової системи та нерозвиненістю інститутів професіоналізації системи державного управління, передусім підготовки та використання кадрового резерву; недосконалістю громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи.

К. з. о. д. в. – це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінку і встановлення завчасно передбачених відносин з робочою силою як в самому органі для подальшого просування по кар'єрних сходах, так і поза його межами для нового найму тимчасових або постійних працівників.

Літ.: Тертишна О. Кадрове забезпечення органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в Дніпропетровській області / О. Тертишна // Вісник державної служби України. – 2008. – № 3, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=1A9F23A9972BACE5B21445D07F39647E?art_id=151031&cat_id=37402. – Назва з екрана.; 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Енциклопедичний словник з державного управління : довідков. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.

© *Васюк Н.О.*

КАДРОВИЙ КОРПУС – це професійно підготовлені фахівці різної кваліфікації, здатні за своїми особистими діловими якостями та освітою компетентно виконати функції державного управління.

Поняття «корпус» в організаційній діяльності зазвичай визначається як сукупність осіб, об'єднані загальним спеціальним статусом (дипломатичний корпус, депутатський корпус, офіцерський корпус і т.п.). Відповідно до цього визначення поширене в даний час поняття «державний кадровий корпус» можна визначити як організовану сукупність професіоналів державної справи, які обіймають державні посади. З поняттям «корпус» асоціюється щось, що консолідує компоненти системи, що додають їй стійкість, що забезпечує необхідну результативність сукупної діяльності. Сукупність професіоналів державного управління може вважатися державним кадровим корпусом тоді,

коли діяльність цих професіоналів направлена на спільний загальний результат, необхідний системі.

Літ.: Коваленко Є. О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики / Є. О. Коваленко // Держава та регіони. – 2013 р., № 3 (43) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dr du_2013_3_15.pdf. – Назва з екрана.; Государственный кадровый корпус: понятие и значение [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://svpage.ru/?p=197. – Назва з екрана.

© *Васюк Н.О.*

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – трудові нереалізовані можливості та здібності персоналу державної служби, здатність його до генерування ідей у умовах змін характеру та змісту праці; свого роду прихований резерв, який за потреби можна використати. **К. п. д. с.** є загальною характеристикою всього персоналу як одного з видів ресурсів, яка пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку організації; це наявні і постійні можливості працівників як цілісної системи. При цьому основою **К. п. д. с.** є наявність здібностей, а також підвищення рівня освіти як фактори зростання професійної активності. Водночас важливою складовою **К. п. д. с.** може бути кваліфікація персоналу, що визначає той максимум, на який здатен державний службовець, але сприяє подальшому засвоєнню нового матеріалу.

Літ.: Енциклопедія державного управління: у 8 томах / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. : Том 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С.М.Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. – 524 с. – С. 186.

© *Савісько С.О.*

КАР'ЄРА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ. Кар'єра – 1) одна з форм особистісного самовираження людини, реалізації її обґрунтованих амбіцій на соціальний (у т.ч. на посадовий та професійний) статус у співтоваристві; 2) суб'єктивно усвідомлений трудовий шлях людини, спосіб досягнення цілей і результатів в основній формі особистісного самовираження; 3) поступальне просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника. *В широкому смислі* **К.** – 1) загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя; динаміка соціально-економічного положення,

статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особи; 2) активне просування людини в освоєнні й удосконаленні свого способу життєдіяльності, що забезпечує його стійкість в потоці соціального життя; 3) професійне просування, перехід від одних професійних рівнів та позицій до інших.

У вузькому смислі **К.** – 1) посадове просування, досягнення певного посадового та соціального статусу в професійній діяльності, обіймання певної посади; 2) свідомо вибраний та реалізовуваних службовцем шлях посадового просування, прагнення до наміченого статусу – посадового, кваліфікаційного, соціального, що забезпечує професійне та соціальне самоутвердження особистості; 3) динаміка посадового, правового, соціально-економічного положення (статусу) особистості.

Зміст **К.** складає індивідуальний трудовий шлях, спосіб досягнення цілей та результатів діяльності людини. В державній службі зміст **К.** державного службовця пов'язаний з професійним розвитком чи посадовим просуванням державного службовця в системі державного управління в період проходження державної служби. **К.** державного службовця необхідно розглядати як різновид службової кар'єри. Вона реалізується при заміщенні працівником певної посади та встановленні трудових відносин відповідно до діючого законодавства. Синонімом «службова кар'єра» є такі поняття, як «ділова кар'єра», «професійна кар'єра», «внутрішньоорганізаційна кар'єра», «спеціалізована кар'єра». Спеціалізована кар'єра буває двох видів професійна та посадова.

Літ.: Государственная служба: Энциклопедический словарь / под общ. ред. В. К. Егорова, И. Н. Барцица. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – С. 154 –155.; Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики : учеб. для студ. / В. В.Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – С. 474–475.

© Пашко Л.А.

КАТЕГОРІЯ ПОСАД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ – класифікаційний підхід визначення місця посади в управлінській ієрархії, згідно з яким посади систематизуються відповідно до організаційно-правового рівня органу, який приймає на роботу держслужбовця, обсягу і характеру компетенції на конкретній посаді, ролі та місця посади в структурі державного органу. Закон України «Про державну службу» встановив сім категорій посад державних службовців, згідно з якими державним службовцям присвоюються відповідні ранги (див.: *Ранг посади*). Віднесення існуючих в Україні посад державних службовців, а також віднесення до відповідної категорії нових посад

державних службовців проводиться Кабінетом Міністрів України за погодженням з відповідним державним органом.

Літ.: Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.; Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, доп. і виправл. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – С.81–82.

© Матящук Л.А.

КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАНЬ ТА НАВИЧОК – вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня, вимоги до післядипломної підготовки співробітників, необхідні для виконання покладених на них завдань та обов'язків, та мінімальні вимоги до стажу роботи. Визначаються відповідно до певної посади або групи посад.

Вимоги до професійних знань визначають сукупність теоретичних наукових відомостей і знань, а також обізнаність в певній сфері діяльності, необхідні для якісного виконання посадових обов'язків з метою досягнення результатів в професійній службовій діяльності. Вимоги до професійних навичок визначають здатність, уміння застосовувати на практиці в повсякденній службовій діяльності теоретичні знання відповідно до рівня професійної освіти при займанні відповідної посади.

Літ.: Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців : наказ Нацдержслужби України від 13 верес. 2011 р. № 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/publish/article?art_id=501533. – Назва з екрана.

© Зелінський С.Е.

КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ДО СТАЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – досвід роботи за фахом, встановлений законом, який дає право на заміщення відповідних посад державної служби і на отримання надбавки за вислугу років і винагороди при виході на пенсію**.** Входить до комплексу кваліфікаційних вимог, що утворюють: рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом, інші вимоги, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій (наприклад, володіння іноземною мовою, досвід роботи на комп'ютері). Кожна служба для заміщення відповідних посад повинна дотримуватись єдиних вимог до професійної відповідності кандидатів на зайняття вакантної посади державного службовця, згідно з пунктом 2.5 Довідника типових кваліфікаційних характеристик посад державних службовців (затверджений наказом Головдержслужби України від

01.09.1999 № 65). У розділі «Кваліфікаційні вимоги» відповідно до певної посади або групи посад визначено для виконання покладених завдань та обов'язків мінімальні вимоги до стажу державної служби. У разі необхідності, з урахуванням специфіки роботи, складу кадрового резерву, можливостей системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і конкурсу, що проводиться при підборі державних службовців, кваліфікаційні вимоги можуть бути підвищені з метою призначення на відповідні посади найбільш кваліфікованих і досвідчених кандидатів. В тому випадку, коли особи, що не мають відповідної освіти або стажу державної служби, встановлених кваліфікаційними вимогами, але мають достатній практичний досвід та успішно виконують у повному обсязі покладені на них завдання та обов'язки, можуть бути, як виняток, залишені на займаній посаді або допущені до її зайняття за умови, якщо за результатами оголошеного на заміщення цих посад конкурсу (або за іншою процедурою, передбаченою Кабінетом Міністрів України) неможливо підібрати кандидатуру, яка відповідає встановленим вимогам до державного службовця.

Літ.: Щодо зарахування до стажу державної служби та роботи в інших сферах управління окремих періодів роботи : Лист Головдержслужби від 24 січ. 2011 р. № 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dkrp.gov.ua/info/140. – Назва з екрана.

© *Єсров О.В.*

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – організація робочих місць в установі (організації) у групи на основі посадових обов'язків, повноважень, відповідальності та вимог до кваліфікації.

В основі розробки системи державної служби лежить метод **К.п.** Його розвиток веде до встановлення рангової структури та компенсаційних рівнів для державної служби. Основними критеріями **К.п.** державних службовців є організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади в структурі державного органу. Управлінська система України базувалася саме на такому підході до організації управління кадрами. Система **К.п.** є важливим інструментом функціонування інституту державної служби, який надає можливості для: встановлення критеріїв для рівнів оплати праці; визначення професійних вимог, обов'язків, обсягу повноважень та відповідальності службовців; встановлення ієрархічних рівнів між різними категоріями службовців; стимулювання покращення ефективної діяльності службовців через можливість службового просування та матеріального забезпечення; упорядкування структури державної служби; створення стандартної

термінології для функцій управління персоналом; захист службовців від політичних і персональних впливів при вступі на роботу, зміні політичної чи персональної кон'юнктури та визначення рівня їх матеріального забезпечення.

У новій редакції Закону України "Про державну службу" застосований новий підхід до **К.п.**, який полягає у відмові від механізму віднесення посад, не передбачених у Законі, до посад державних службовців, а також відмові від віднесення до відповідних категорій вичерпного переліку посад державної служби, як це передбачено чинним законом та відповідними актами Уряду. Натомість таке віднесення відбуватиметься щоразу під час формування штатного розпису кожного органу державної влади відповідно до встановлених у законі принципів поділу посад на групи і підгрупи.

До таких принципів належать характер та обсяг посадових обов'язків, зокрема виконання керівних функцій, та масштаб юрисдикції органу державної влади, у якому працює посадова особа (вся територія України, один або кілька районів тощо). Це дасть змогу встановити логічну і прозору систему оплати праці, виходячи з принципу однакової оплати за однакову працю та подолати несправедливі міжпосадові, міжвідомчі та міжрегіональні розбіжності в оплаті праці державних службовців.

Літ.: Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 року № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12; Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Офіційний вісник України. – 2012. – 23 січня. – № 4. – Ст. 115; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13; Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.; Олуйко В. М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін. ; за заг. ред. В. М. Олуйка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2008. – 418 с.; Управління суспільним розвитком: Словник-довідник / За заг. ред. А.М.Михненка, В.Д.Бакуменка; Уклад.: В.Д.Бакуменко, С.О.Борисевич, О.А.Бутрін та ін. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 248 с.

© Лазар Я.І.

КОМПЕТЕНЦІЙНІ ПРОФІЛІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ – це комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання його посадових обов'язків.

Профілі компетенції та компетентності є засадничою базою для здійснення стандартизації посад державної служби; якісного відбору державних

службовців, проходження державної служби та просування по ній, об'єктивної оцінки діяльності, рівня професіоналізму та професійного розвитку персоналу; організації, формування змісту, належного наукового та навчально-методичного забезпечення професійного навчання. **К. п. д. с.** розробляються для конкретних посад (груп посад) державної служби, виходячи із властивих їм компетенцій.

У розвинених країнах на засадах компетенції і компетентності сьогодні базується система управління персоналом на державній службі, побудова якої характеризується системою оплати праці, заснованої на показниках ефективності й результативності службової діяльності, а також високим рівнем професіоналізму і підзвітності.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; Мельник С. В. Профілі професійної компетентності посад державної служби, їх призначення, структура і розробка. Луганськ – Київ – Севастополь, 2012 р. (презентація). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.lir.lg.ua/docs/prof_stand_i_ramka/profili_prof_kompet_derz_sluz.ppt. – Назва з екрана.; Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.

© *Зелінський С.Е.*

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ – поєднання в навчанні всіх напрямів розвитку особистості: інтелектуального, морально-етичного, вольового, емоційного, компетентнісного і професійного.

В Україні здійснюється підготовка кадрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління» з освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки «магістр». У Національній академії державного управління при Президентові України, де здійснюється підготовка названих фахівців, реалізується комплексний підхід до їх навчання, який передбачає активний пошук найефективніших шляхів актуалізації фундаментальних та прикладних знань, і передусім їх комплексного використання у різних сферах життєдіяльності суспільства та держави.

Літ.: Галузь науки «Державне управління» в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : нац. наук. доп. / редкол. : 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. проекту), д-ра наук з держ. упр., доц. О. М. Руденко (координатор проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 184 с.

© *Васюк Н.О.*

КОНКУРС – походить від латинського «concursans» та означає «збіг», «зустріч», «зіткнення». У науковій літературі поняття «**К.**» розглядають як різновид змагання за встановленими правилами й у конкретні строки, що має за мету визначити найкращого серед осіб, які беруть у ньому участь, за певними критеріями залежно від сфери їхньої діяльності. У той же час, дехто трактує поняття «**К.** на заміщення державної посади» як вибір з числа претендентів на зайняття посад у структурах державної служби найбільш кваліфікованих. Таким чином, **К.** – це оцінка професійного та освітньо-кваліфікаційного рівня кандидатів через змагання, організаційно-правовим способом заміщення посад у державній службі.

Призначення на основі **К.** є основним способом заміщення вакантних посад. Конкурсна процедура полягає у тому, що на кожну посаду претендує кілька кандидатів, і це робить можливим вибір найкращого з огляду на професійні якості.

К. є визначальною процедурою відбору публічних службовців, але його зміст та юридичні наслідки можуть відрізнятися доволі істотно. На підставі аналізу зарубіжних нормативно-правових актів, а також нормативних документів України слід зазначити, що конкурсні процедури можуть класифікуватися:

а) за ступенем допуску кандидатів **К.** можуть бути:

– відкриті – будь-яка особа, що відповідає встановленим умовам вступу на публічну службу та і вимогам для зайняття певної посади, може брати участь у **К.** на зайняття будь-якої посади. Такого типу **К.** характерні передусім для країн, що належать до системи посад;

– закриті – кандидатом може бути лише особи, що вже мають статус державного службовця або перебувають на підготовчій службі. Більшою мірою такі **К.** характерні для країн системи кар’єри;

– змішані – коли на частину посад можуть претендувати будь-які особи, в тому числі з-поза меж публічної служби, а на окремі посади можна кандидувати, лише маючи певний досвід публічної служби;

б) за юридичними наслідками проведеного **К.**:

– з виникненням лише права на зайняття посади публічної служби;

– із зайняттям конкретної посади;

в) за змістом конкурсної процедури:

– **К.** на базі документів (про освіту, попередній досвід, наявні характеристик);

– **К.**, що передбачають складання іспитів;

– змішані **К.** (містять елементи обох вище названих процедур).

К. вважається процес визначення найкращого претендента на перемогу (конкурсанта), або найкращих претендентів на перемогу (конкурсантів), згідно з правилами, визначеними перед початком проведення процесу. Визначення переможців здійснюється шляхом «якісного дослідження» (експертизи) та/або «кількісного дослідження» (голосування).

К. також є відбір претендентів на заміщення деяких посад. У цьому разі право вибору працівника належить не адміністрації, а проводиться за рішенням колегіального органу (наприклад, вченої ради), яке є обов'язковим для адміністрації.

Зокрема, конкурсний відбір передбачено на заміщення вакантних посад державних службовців третьої – сьомої категорій, крім випадків, коли законами України встановлено інший порядок заміщення таких посад. Відповідно до статті 20 закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 року №4050-VI (набуває чинності з 1 січня 2015 року) спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби (наразі – Національне агентство України з питань державної служби) затверджує Типовий порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. Конкурсний відбір посадових осіб місцевого самоврядування (крім тих, які відповідно до закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» обираються) проводиться на основі положень, затверджених відповідними радами; призначенні керівників державних суб'єктів господарювання; при обранні та прийнятті на роботу науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації та ін.

У випадках, передбачених трудовим законодавством, роботодавець за підсумками проведеного **К.** на заміщення вакантної посади з переможцем конкурсу укладає трудовий договір (контракт) у строк, визначений умовами проведення **К.**.

Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» передбачено вдосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі.

Літ.: Государственная служба: учеб. / под ред. В. Г. Игнатова. – М. : 2004. – 528 с.; Єфремова О. П. Законодавче регулювання конкурсу в Україні та зарубіжних країнах: порівняльний аналіз / О. П. Єфремова // Держава і право. Юридичні і політичні науки. – 2009. – N 44. – С. 302–309.; Линднер Ш. Оценка результатов деятельности в системе карьеры государственных служащих / Ш. Линднер // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт. Подготовлен сотрудниками научно-информационного отдела РАГС при Президенте РФ Калинкиной Л. В., Куприной Е. А., Кутеповой Л. А. – М. : 1996. – С. 73 –84.; Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції

для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика ; Центр політико-правових реформ. – К. : Конус-Ю, 2007. – 735 с.; Про Стратегію державної кадрової політики : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012. – Назва з екрана.; Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2002 р. № 169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF. – Назва з екрана.; Порядок проведення конкурсного відбору керівників державних суб'єктів господарювання : постанова Кабінету Міністрів України від 3 верес. 2008 р. № 777 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/777-2008-%D0%BF. – Назва з екрана.; Положення про обрання та прийняття на роботу науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів третього і четвертого рівнів акредитації : наказ Міністерства освіти і науки України від 24 груд. 2002 р. № 744 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0600-0. – Назва з екрана.; Про державну службу : закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17/page. – Назва з екрана.; Типовий порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 берез. 2012 р. № 43 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0709-12. – Назва з екрана.

© Пархоменко-Куцевіл О.І., Лопушинський І.П.

КОНКУРС НА ЗАМІЩЕННЯ ВАКАНТНОЇ ПОСАДИ. Прийняття на державну службу в Україні здійснюється за конкурсним відбором та за призначенням керівника державного органу, шляхом стажування або із кадрового резерву (відповідно до закону України «Про джавну службу»). Конкурсний відбір при прийнятті на державну службу є надзвичайно важливим елементом підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади, професіоналізації державної служби, забезпечення балансу досвіду і молодої енергії в колективах державних службовців, зміцнення довіри населення до органів державної влади.

Інститут конкурсного прийому на державну службу базується на таких основних принципах: принцип рівноправності, який виключає дискримінацію за походженням, статтю, віросповіданням або політичними поглядами; принцип відповідності здібностей та професійного рівня вимогам конкретного виду діяльності в апараті державного управління; принцип гласності – забезпечення гласності при проведенні конкурсів. Тобто, **К. з. в. п.** є соціально-правовим методом оцінювання ділових якостей претендентів, в основі якого лежать демократичні принципи об'єктивності, гласності, порівняльності і змагальності. **К. з. в. п.** також є основним засобом реалізації громадянами конституційного права на доступ до державної служби.

Постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 затверджено Порядок проведення **К. з. в. п.** державних службовців.

Стосовно осіб, які претендують на зайняття посади державного службовця, за їх письмовою згодою проводиться спеціальна перевірка в порядку, встановленому Законом України "Про засади запобігання і протидії корупції". У разі прийняття на державну службу на конкурсній основі спеціальна перевірка проводиться після проведення конкурсу стосовно осіб, які рекомендовані для призначення на посаду.

Літ.: Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12. – Назва з екрана.; Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2002 р. № 169 XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF. – Назва з екрана.

© *Васюк Н.О.*

КОНКУРС НА ЗАМІЩЕННЯ ПОСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ (від лат. concursus – збіг, зустріч, зіткнення) – це різновид змагання за встановленими правилами й у конкретні строки, що має на меті визначити найкращого серед осіб, які беруть у ньому участь за певними критеріями, залежно від сфери та виду їхньої діяльності.

К. з. п. д. с. є соціально-правовим методом оцінювання ділових якостей претендентів, в основі якого лежать демократичні принципи: об'єктивності, гласності, порівняльності та змагальності. Професійні, моральні, психофізіологічні якості претендентів вивчаються у певній послідовності за встановленими правилами, що дає змогу відібрати на конкретні посади найкращих. **К. з. п. д. с.** є також основним засобом реалізації громадянами конституційного права на доступ до державної служби.

Правовою основою **К. з. п. д. с.** є закон України «Про державну службу» (1993 р.), Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України (2002 р.), Загальний порядок проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджений наказом Головного управління державної служби України (2002 р.).

К. з. п. д. с. проводить конкурсна комісія органу державної влади, що утворюється за наказом (розпорядженням) керівника відповідного державного органу, який здійснює призначення на посаду державного службовця. **К. з. п. д. с.** на заміщення вакантних посад державних службовців є одним із

видів процедур вступу на державну службу, поряд із призначенням, зарахуванням і виборами. Закон визначає, що **К. з. п. д. с.** застосовується винятково за умов заміщення вакантних посад державних службовців III – VII категорій (крім випадків, коли законами України встановлено інший порядок заміщення таких посад). Процедура **К. з. п. д. с.** передбачає реалізацію декількох послідовних етапів: підготовка та проведення конкурсу; проведення конкурсного іспиту та проведення співбесіди; прийняття рішення за підсумками конкурсного іспиту; оскарження прийнятого рішення; виконання прийнятого рішення.

К. з. п. д. с. на заміщення вакантних посад державних службовців грунтується на принципах законності, рівності учасників конкурсу, колегіальності прийняття рішень, гласності, конкуренції (змагальності), безпосереднього зв'язку конкурсної комісії та претендентів. Конкурсна комісія на засіданні здійснює відбір осіб для зайняття вакантних посад державних службовців на підставі розгляду поданих документів, результатів іспиту та співбесіди з кандидатами, які успішно склали іспит. Інші кандидати, які успішно склали іспит, але не були відібрані для призначення на посади, у разі їх згоди, за рішенням конкурсної комісії можуть бути рекомендовані для зарахування до кадрового резерву в цьому державному органі та протягом року прийняті на вакантну рівнозначну або нижчу посаду без повторного конкурсу. Конкурсна комісія повідомляє кандидатів про результати конкурсу протягом трьох днів після його завершення. Рішення про призначення на посаду державного службовця та зарахування до кадрового резерву приймає керівник державного органу на підставі пропозиції конкурсної комісії протягом місяця з дня прийняття рішення конкурсною комісією.

Літ.: Енциклопедія державного управління у 8-ми томах. Том 6: Державна служба / наук. ред. колегія: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С.224–225.; Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2002 р. // Офіц. вісн. України. – 2002. – № 8.; Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.; Колпаков *В. К. Адміністративне право України : підручник / В. К. Колпаков. – К. : Юрінком Інтер, 2001. – 752 с.;* Малиновський *В. Я. Державна служба : теорія і практика : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 158 с.; Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, доп. і виправл. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – С.88–89.*

© *Матящук Л.А.*

КОНКУРСНИЙ ВІДБІР ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ. – 1. Конкурс на заміщення вакантної посади державного службовця є процедурою підбору персоналу, під час якої конкурсною комісією органу державної влади визначається відповідність кваліфікаційних якостей претендента умовам, що висуваються до державного службовця, який повинен перебувати на конкретній вакантній посаді. **К. в. д. с.** проводиться на заміщення вакантних посад державних службовців III-VII категорій, крім випадків, коли законами України встановлено інший порядок заміщення таких посад.

2. Конкурс у системі державної служби – це особлива процедура добору кадрів на вакантні посади державних службовців відповідно до рішення державної конкурсної комісії. Засідання конкурсної комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її складу. Конкурсна комісія також оцінює професійні та особисті якості кандидата на вакантну посаду, виходячи з відповідних кваліфікаційних вимог, визначених для цієї посади, і вимог посадових інструкцій. При цьому конкурсна комісія може використовувати різні методи оцінки професійних і особистісних якостей конкурсанта, що не суперечать законодавству і не обмежують права: співбесіда, анкетування, проведення групових дискусій, написання рефератів з питань, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків і повноважень посади, на заміщення якої претендує кандидат.

Рішення державної конкурсної комісії є юридичною підставою для призначення на відповідну посаду державної служби або відмови у такому призначенні. Кожному учаснику конкурсу повідомляється рішення про результат конкурсу. Рішення за результатами конкурсу оформляється наказом (розпорядженням чи іншим актом) державного органу чи його керівника. Спори з питань проведення конкурсу розглядаються відповідним органом державної влади чи у судовому порядку.

Основна мета конкурсу полягає в тому, щоб створити умови для реалізації права громадян на рівний доступ до державної служби, а також відібрати на державну службу громадян, що спроможні виконувати функції за посадою, володіють для цього необхідними професійними знаннями, моральними якостями, інтелектуальними здібностями.

Літ.: Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.

© Зелінський С.Е.

КОНЦЕПЦІЯ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОЛІТИЧНИХ І АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСАД У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ – це сукупність взаємозв'язаних і взаємообумовлених ознак, викладених у нормативному акті, на підставі якого встановлюється їх відмежування та взаємозв'язок з метою збереження політично нейтрального адміністративного корпусу, розвитку професіоналізації державних службовців та деполітизації державної служби. Відсутність такого розмежування зумовлює пророщення політичної кон'юнктури в державному апараті й відповідно сприяє депрофесіоналізації державної служби. Основні завдання Концепції: зменшення ризиків для стабільності державотворення та забезпечення безперервності управління; мінімізація проявів корупції; убезпечення суспільство від реалізації популістських ідей, ручного "керування"; унеможливлення вчинення політичних репресій; деполітизація державної служби; підвищення якості надання адміністративних послуг; зменшення плинності кадрів, підвищення рівня їх професіоналізму.

Літ.: Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 2. – С. 451–462.; Державне управління : підруч. у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова); К. О. Ващенко (заст. голови); Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. – Т. 1. – С. 133.

© Побережна В.А.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ – це ключові параметри, за якими оцінюється ефективність діяльності управлінців у сфері державного управління. **К. о. д.-у. к.** визначають, яким чином повинна виконуватися та чи інша функція і дія посадовця, щоб відповідати вимогам державної служби. В органах державної влади виділяються посади трьох типів у відповідності до специфіки діяльності: керівники, спеціалісти та обслуговуючий персонал. У свою чергу керівні посади можна розділити на три рівні з урахуваннням як місця в ієрархії, так і особливостей діяльності: керівники вищої ланки, середньої ланки та керівники нижчої ланки. З метою створення **К. о. д.-у. к.** конкретизується зміст діяльності. Наприклад, начальник відділу: формулює стратегічну мету відділу, програмує діяльність відділу, аналізує внутрішню та зовнішню ситуацію, координує діяльність в рамках підрозділу, встановлює контакти з зовнішними структурами. Начальник сектору: формує тактичні цілі, створює проекти організації діяльності по досягненню цілей, організовує реалізацію проектів, практичне керівництво підлеглими. Спираючись на таку класифікацію детального змісту виділяються

вимоги до майбутнього виконавця даної діяльності і переводяться в критерії оцінки, за якими буде здійснюватись оцінка рівня професійної підготовленості кандидатів, їх ділових, особистісних та інших якостей. **К. о. д.-у. к.** повинні бути розкриті у переліку якостей, вмінь та навичок, які є індикаторами розвитку професійно важливих сторін кандидата, як особистості, так і спеціаліста. Прогнозувати ефективність роботи на посаді буде можливим при оцінці наявності і ступеню розвитку професійно необхідних якостей, знань і вмінь. Найбільш поширеним методом розкриття критеріїв оцінки керівного персоналу є assessment-center або центр оцінки, основу якого складає нова філософія відбору кадрів. Дослідники виділяють певні загальні вимоги, яким повинні відповідати критерії оцінки: 1) валідність; 2) надійність; 3) достатня/відмінна здатність.

Літ.:. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.; Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічіне обґрунтування та напрями впровадження : монографія. – К. : НАДУ, 2008. – 296 с.; Мартиненко В. М. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : [Монографія] / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов та ін. .; за заг. ред . В. М. Мартиненка. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2008. – 304 с.; Applying the assessment method / Moses J.L., Byhem W.P. (eds) – NY. :1997.; Michael G. Rumsey, Clinton B. Walker, James H. Harris. Personnel Selection and Classification. : Lawrence Erlbaum Associates, 1994.

© Зелінський С.Е.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ПРЕТЕНДЕНТІВ ДЛЯ ВКЛЮЧЕННЯ ДО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ. Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що: 1) володіють здатністю до управлінської діяльності; 2) відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу; 3) які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

В Україні розрізняють кадровий резерв державної служби, кадровий резерв служби в органах місцевого самоврядування і кадровий резерв на підприємствах, установах та організаціях.

Основною метою формування резерву управлінських кадрів повинно стати створення корпусу сучасних керівників, здатних до управління в нових умовах діяльності, професійно підготовлених, які вміють вирішувати поставлені завдання.

Таким чином, *кадровий резерв можна розглядати в двох ракурсах:* як сукупність претендентів, які ще не працюють у відповідних структурах (органи влади, органи місцевого самоврядування, певні установи чи організації), але мають відповідні досвід, навички, уміння та як сукупність фахівців, які вже

обіймають посади у відповідних структурах, але мають високий кадровий потенціал, що дає їм змогу претендувати на вищі за ієрархічністю посади.

При відборі кандидатів до резерву для конкретних посад треба враховувати не лише загальні вимоги, але й професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби і т.д., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури тощо.

При висуванні до резерву, насамперед, ураховують, як людина справляється з поточною роботою. Для керівників – це ступінь досягнення цілей підприємства або підрозділу; для спеціалістів – ретельність, творчий підхід, своєчасність виконання завдань. Контроль за цим здійснюється безпосередніми керівниками і ґрунтується на індивідуальному плані роботи.

На кожну посаду в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди потрібний для стимулювання до вдосконалення першого. Водночас працювати з великим резервом важко, а низька ймовірність призначення на посаду знижує мотивацію в працівників до просування.

Посадова структура резерву будується за трьома рівнями управління – вищим, середнім і нижчим відповідно до затвердженої номенклатури посад. Вимоги до претендентів (компетенція, особисті якості, знання) формулюються з урахуванням специфіки їхніх майбутніх посад і особливостей підприємства.

Як додаткові критерії оцінки часто задається мінімальний загальний стаж і вимоги до досвіду роботи як лінійного керівника або спеціаліста у відповідних підрозділах (дослідницьких, штабних і т.п.). Якщо посаду включено до системи матричного управління, можуть передбачатися вимоги до досвіду роботи в тимчасових проектних групах. Іноді буває потрібна підприємницька практика, крім того, до резерву не скеровуються працівники зі слабким здоров’ям.

При формуванні списків кандидатів до резерву враховуються такі чинники, як: вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці; професійна характеристика спеціаліста, потрібного для успішної роботи на відповідній посаді; перелік посад, обіймаючи які працівник може стати кандидатом на посаду, що резервується; граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи і т.п.) добору кандидатів на відповідні посади; результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на посаду, що резервується; висновки і рекомендації останньої атестації; думка керівників і спеціалістів суміжних підрозділів, ради трудового колективу; результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, уміння швидко опановувати теорією і практичними навичками).

Найбільш вагомими чинниками і критеріями, що підлягають урахуванню при формуванні системи якостей керівника за посадою, що резервується, є: мотивація праці – інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення світогляду, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику; професіоналізм і компетентність – освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність в ухваленні рішень і вміння їх реалізувати, уміння вести переговори, аргументувати свою позицію, відстоювати її та ін.; особистісні якості і потенційні можливості – високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна та емоційна стійкість тощо.

Літ.: Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури. 2011. – 468 с.; Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський ; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.

© Дурман М.О.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ПРЕТЕНДЕНТІВ ДЛЯ ВКЛЮЧЕННЯ ДО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. У чинному законі України «Про державну службу» формування системи кадрового резерву визначено як послідовна робота, спрямована на розвиток кадрового потенціалу, реалізацію можливостей кожного співробітника, що дає змогу здійснити добір, розвиток, оцінку та просування кадрів відповідно до цього Закону.

Кадровий резерв на посади державних службовців першої-третьої категорії, призначення на які здійснюються Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджуються з Кабінетом Міністрів України (далі – кадровий резерв) формується відповідно до Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 р. № 199, та Порядку конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої – третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджується з Кабінетом Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21.02.2007 р. № 272.

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків,

виявляють ініціативу, мають організаторські здібності й необхідний досвід роботи, успіхи в навчанні. На кожну 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.

При оцінці кандидатів на включення до кадрового резерву на заміщення вакантної посади державного службовця або посадової особи органів місцевого самоврядування (далі – службовці) слід керуватися такими критеріями.

Оцінка відповідності кваліфікаційним вимогам до посади державної служби. При визначенні відповідності кваліфікаційним вимогам до посади державної служби оцінюються: рівень професійної освіти; стаж державної служби (або служби інших прирівняних видів); стаж роботи за фахом; професійні знання, потрібні для виконання посадових обов'язків; професійні навички, необхідні для виконання посадових обов'язків.

Оцінка кандидата на включення до кадрового резерву проводиться диференційовано, за показниками, що встановлюються для різних категорій посад державної служби. Оцінка за критеріями рівень професійної освіти і стаж державної служби або служби інших прирівняних видів) або стаж роботи за фахом здійснюється кадровою службою органу влади на підставі документів, поданих претендентами на включення до кадрового резерву.

За критеріями професійні знання, необхідні для виконання посадових обов'язків і професійні навички, потрібні для виконання посадових обов'язків, оцінка здійснюється за показниками, що встановлюються для різних категорій і груп посад. Кваліфікаційні вимоги до професійних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, установлюються нормативним актом (наказом) органу влади з урахуванням його завдань і функцій.

*Оцінка участі державного службовця у вирішенні поставлених перед відповідним підрозділом завдань***.** У зв'язку зі специфікою праці службовців, а також з урахуванням того, що оцінка вирішення завдань органу влади або його структурного підрозділу можлива лише в довгостроковій перспективі, дати кількісну оцінку «внеску» кожного службовця в досягнення цілей діяльності не уявляється можливим. У цьому разі оцінка участі службовця можлива через «проміжні» показники, приймаючи допущення про те, що ефективність вирішення поставлених завдань залежить від якості виконання запропонованих процедур і вимог. Іншими словами, точне проходження за даним алгоритмом у довгостроковій перспективі призведе до отримання саме тих результатів, що заплановані, а відхилення від алгоритму може зумовити відхилення від

очікуваних результатів і, відповідно, виникнення проблеми у вирішенні поставлених завдань.

Таким чином, ефективність участі службовця у вирішенні поставлених перед відповідним підрозділом завдань визначається ступенем відповідності виконуваної ним роботи вимогам посадової регламенту, який є частиною адміністративного регламенту органу влади та опосередковано пов'язує діяльність службовця із вирішенням завдань, поставлених перед структурним підрозділом чи органом влади в цілому.

Оцінка участі цивільного службовця у вирішенні поставлених перед підрозділом завдань полягає у визначенні: розуміння службовцем завдань, поставлених перед відповідним підрозділом; відповідності виконуваної службовцем роботи його посадовим обов'язкам, установлених посадовими інструкціями, реалізація визначених прав з урахуванням функціональних особливостей посади, на яку претендує службовець; відповідності питань, з яких службовець самостійно ухвалює управлінські та інші рішення, переліком тих питань, що встановлені в посадових інструкціях; відповідності питань, з яких службовець бере участь у підготовці проектів нормативно-правових актів, проектів управлінських та інших рішень, переліком таких питань, що встановлені в посадових інструкціях; відповідності термінів і процедур підготовки та розгляду проектів управлінських та інших рішень вимогам посадових інструкцій; дотримання встановлених процедур службової взаємодії зі службовцями того ж органу влади, службовцями інших органів влади, іншими громадянами, а також з організаціями у зв'язку з виконанням ним своїх посадових обов'язків; виконання службовцем нормативних вимог щодо надання громадянам і організаціям державних адміністративних послуг;

Літ.: Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури. 2011. – 468 с.; Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський ; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.

© Дурман М.О.

~ М ~

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ. Включає збір інформації про ефективність виконання державним службовцем делегованих йому обов'язків та повноважень їх безпосередніми керівниками, кадровими службами. **М. о. п. д. с.** дозволяє керівнику визначити найкращих працівників, покращити їх репутацію та відповідний професійний статус, надати їм належну винагороду.

М. о. п. д. с. дозволяє визначити ефективність його діяльності за відповідними критеріями: продуктивності (визначається якістю прийнятих результативних рішень, кількістю затрачених для цього ресурсів) задоволення професійною успішністю (ставлення персоналу до своїх службових обов'язків); розвиток професійних та особистих якостей (метою якого є посилення конкурентоздатності персоналу на ринку праці, розвиток визначається кількістю та якістю реалізації програм по навчанню персоналу всіх рівнів); адаптивність (характеризує ступінь яким адміністрація, відповідні структурні підрозділи органів державної влади відповідають внутрішнім та зовнішнім змінам, для того аби змінити ступінь адаптивності персоналу до професійного середовища створюють складні тестові та практичні завдання, організовуються відповідні експерименти).

М. о. п. д. с. повинна постійно розвиватись, адже без запровадження новітніх підходів до визначення рівня професійних якостей державного службовця практично не можливо досягнути високої результативності його діяльності. Тому в межах різних державно-управлінських практик оцінки діяльності персоналу державної служби важлива роль належить розробці системи критеріїв, які б дозволили об'єктивно оцінювати їх професійно-ділові, морально-психологічні та особистісні риси. Важлива роль належить інтегральній оцінці якостей персоналу державної служби яка забезпечує комплексну об'єктивну оцінку, яка визначає ступінь результативності діяльності державних службовців, що безпосередньо сприяє ефективності відбору, підготовки, перепідготовки, розміщення та переміщення кадрів, планування їх кар'єри та підвищення кваліфікації.

Літ.: 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. Т. 4. – 648 с.; Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации / под. ред. А. И. Турчинова. – М. : РАГС, 2012. – С. 177.; Сулемов В. А. Государственная кадровая політика / В. А. Сулемов. – М. : РАГС, 2010. – С. 115.; Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации / под общ. ред. д.эк.н., проф. С. В. Пирогова. – М. : Издательство РАГС, 1996. –251 с.;

© *Войтович Р.В.*

МЕТОДИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ.

Метод (фр. methode, від гр. methodos = шлях дослідження, вчення) – 1) спосіб пізнання, дослідження явищ природи і суспільного життя (напр. експериментальний метод); 2) прийом у практичному здійсненні чого-небудь, досягненні конкретної мети (напр. метод навчання, художній метод).

До основних сучасних **М. п. д.-у. к.** належать: метод логічного пошуку, метод «мозкової атаки», метод наукового дослідження, метод оцінки чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації, метод порівняння, метод ранжування, метод систематизації, метод виконання ситуативних вправ, метод «сценарію», метод типізації структур і завдань програмно-цільових рішень, метод фокус-груп, метод формально-логічного аналізу нормативно-правових баз, метод функціонального обстеження та ін.

Метод логічного пошуку – складні у використанні прийоми, способи вирішення проблем, пов'язані із сутністю об'єктів застосування. До таких методів належать: метод Бартіні; узагальнений евристичний алгоритм пошуку нових рішень; функціонально-вартісний аналіз; алгоритм розв'язання винахідницьких задач; теорія вирішення винахідницьких завдань.

Метод мозкової атаки (метод мозкового штурму, англ. brainstorming) – оперативний дослідницький метод швидкого колективного розгляду наукових проблем без попереднього детального їх обговорення і розробки. Це метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, за якого учасникам обговорення пропонують висловлювати якомога більшу кількість варіантів розв'язання. На основі висловлених ідей обирають найбільш вдалі, що можуть бути використаними на практиці. Метод мозкової атаки набув широкого застосування у владних структурах в умовах гострого дефіциту часу і потреби невідкладного ухвалення стратегічних рішень, динамічних, нестандартних дій.

Метод наукового дослідження – сукупність пізнавальних правил та прийомів, що реалізуються у вигляді взаємопов'язаних операцій, призначених для одержання нових наукових знань.

Метод оцінки чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації – засоби вивчення впливу рушійних сил внутрішнього та зовнішнього середовища на результати діяльності організації.

Метод порівняння – порівняння даної системи, явища, процесу з іншими, зокрема еталонними, що дає змогу виявляти їх особливості.

Метод ранжування – формування для сукупності об'єктів відносин взаємної підпорядкованості шляхом їх оцінювання відповідно до заданої якісно-кількісної вимірювальної шкали. Цей метод найчастіше реалізується із залученням експертів. Методом ранжування в державному управління є визначення пріоритетів соціально-економічного, науково-технологічного розвитку.

Метод систематизації – групування, упорядкування сукупності об'єктів за певною системою ознак.

Метод виконання ситуативних вправ (анг. case stady) – сучасний активний метод навчання, що являє собою сукупність прийомів осмислення ситуації, її структури, визначення чинників, тенденцій розвитку та ін.

Метод «сценарію» – спосіб підготовки й погодження уявлень про можливий розвиток проблемних ситуацій у вигляді сценарію. Під останнім розуміють будь-який документ, що містить аналіз проблемних ситуацій, а також розроблену на його основі логічну послідовність подій або варіанти її розв'язання.

Метод типізації структур і завдань програмно-цільових рішень – призначений для типізації побудови структур державних програм і відбору програмних завдань шляхом їх віднесення до однієї з таких підсистем, як практика, теорія, технологія, методологія, дослідження, навчання, професійна культура й комунікація. Цей метод дає змогу розробити типові структури як навчальних планів дисциплін, так і програм різних видів суспільної діяльності.

Метод «фокус-груп» – спосіб глибокого групового інтерв'ю, що належить до групи методів пізнання, сформованих у соціології на хвилі критики кількісних, структурно-функціональних методів і на досвіді використання груп у соціально-психологічних та експериментальних дослідженнях. Важливим напрямком використання методу «фокус-груп» є управління. Завдання, що вирішуються за допомогою цього методу, досить різні, а саме: обґрунтування управлінських рішень та їх ухвалення, виявлення соціально-психологічної реакції на них, робота з персоналом, антикризове управління та ін.

Метод формально-логічного аналізу нормативно-правових баз – спосіб виявлення прогалин у нормативно-правових базах, запропонований В. Д. Бакуменком. В основу цього методу покладено ідею, що кожна проблемно-орієнтована нормативно-правова база регулює, по суті, певну сферу діяльності.

Метод функціонального обстеження – спосіб вивчення розподілу функцій та повноважень як між структурними підрозділами організації, так і між різними організаціями, що здійснюють свою діяльність у відповідному секторі економіки та управління, з метою максимально можливого усунення їх дублювання.

Літ.: Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики : указ Президента України від 12 серп. 2010 р. № 806/2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/806/2010. – Назва з екрана.; Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : указ Президента України від 12 серп. 2012 р. № 45/2012 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua /documents/. – Назва з екрана.; Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та

ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.; Ковбасюк Ю. В. Підготовка управлінських кадрів як складова державної кадрової політики // Аналітика і влада: журнал експертно-аналітичних матеріалів і наукових праць, 2012. – № 6. – 11–16 с.; Ковбасюк Ю. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Ю. Ковбасюк // Віче, 2012 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.viche.info/journal/2380. – Назва з екрана.

© Бардачов Ю.М., Лопушинський І.П.

МИСТЕЦТВО ЗМІН У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Йдеться про механізми забезпечення змін, які повинні протидіяти відповідним викликам, серед яких: поглиблення прірви між метою побудови демократичної держави та утвердження в ній громадянського суспільства; моральне, культурне, інтелектуальне, управлінське зубожіння, деградація правлячого класу, що викликає невдоволення та недовіру у простих громадян до правлячої партії та її кадрової еліти; деградація державної кадрової політики через масштабну корупцію та некомпетентність; перетворення корупції на базовий соціальний механізм вирішення соціальних проблем, особливо вступу на роботу у державній службі, набуття посад, ступенів (кандидат, доктор наук); тотальна криза суспільної моралі та відсутність духовності, низький рівень свідомості, демократичних та духовних християнських чеснот; інфраструктура, кризові стани в політиці та економіці – це виклик для кожного представника сфери державної кадрової служби. Зміни – це неминучий чинник розвитку суспільства, де кадри державної служби є стрижневою основою формування та реалізації змін. Зміни спричиняють супротив та завжди пов’язані з ризиком. За статистикою, кожна друга ініціатива може бути провальною. Для того, щоб зміни у суспільстві були успішними, потрібні лідери, які формують та вносять зміни.

Причини, які гальмують зміни у системі державної кадрової політики: невідповідність стратегічного бачення та реалізації програм; прихований та стійкий опір змінам з боку організаційної культури державних службовців, а також відсутність проектів і методологій управління змінами для профілактики та розв’язання конфліктів; нездатність повною мірою врахувати негативний вплив змін на людей, в сучасному кризовому українському суспільстві має місце відсутність ефективних стратегій для управління змінами; концентрація уваги державних службовців в аспекті врахування виконання та не врахування потенційних ризиків.

Для ефективності державної кадрової політики в процесі змін, бажано врахувати відповідний урок, щоб не повторювати прийняття застарілих рішень та готувати місця для кадрової перестановки в контексті мотивації молодих,

Інноваційно мислячих професіоналів на щоденний пошук відповідей, що приносить у суспільно-політичних процесах динамічний розвиток суспільства, де кадровий потенціал державних службовців відіграє провідну роль.

Літ.: 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. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.; Розвиток професіоналізму молодого державного службовця : навч.-метод. посіб. / укл. В. Л. Савченко. – Донецьк : ДОЦППК, 2012. – 87с.

© *Пірен М.І.*

~ О ~

ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ – це людський капітал українського суспільства, який поєднує професійно підготовлені (компетентні) групи людей, що здійснюють діяльність у різних сферах суспільства. Людський капітал, як об'єкт, класифікується відповідно до професійної структури суспільства на приналежність до таких сфер суспільної діяльності: державного управління; політичної; економічної; соціальної; духовної; матеріально-технічної, культурної; військово-правоохоронної та ін. Відповідно до ієрархії управління людський капітал поділяється на керівників, фахівців і виконавців.

Літ.: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. Т. 2. : Методологія державного управління / наук. –ред. колегія Ю.П. Сурмін (співголова) та ін. – 2011. – С. 418.

© *Білинська М. Н., Іманбердієв Д. Ч.*

ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ — працівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що мають статус державних службовців або посадових осіб місцевого самоврядування, на діяльність яких спрямований керівний вплив суб'єктів кадрової політики. Слід врахувати, що людський капітал у сфері державного управління є складним утворенням, сформованим особливостями суспільного устрою держави та завданнями державної служби та служби в органах місцевого самоврядування кожної країни.

Літ. : Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. – К. : НАДУ. 2010. – С.

© *Білинська М. Н., Іманбердієв Д. Ч.*

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ. Основними напрямами державної політики у сфері державної служби є визначення основних цілей, завдань та принципів функціонування інституту державної служби, забезпечення ефективної роботи державних органів відповідно до їх компетенції. Дотримання напрямів державної політики у сфері державної служби та функціональне управління інститутом державної служби здійснюється центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, що забезпечує формування та реалізацію єдиної державної політики у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою, спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань реалізації державної політики у сфері державної служби.

Літ.: Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.; 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. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.

© Шульга І.Л.

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – це процедура, яка спрямована на визначення поточної ефективності діяльності державного службовця (пов'язаної з виконанням безпосередніх обов'язків та досягненням завдань державного органу чи установи), його особистісно-професійних особливостей та потенціалу.

В зарубіжних країнах для комплектування органів влади професійними управлінцями використовують різні системи і методи оцінки кадрів, що мають назви: річна атестація персоналу, оцінка за результатами роботи або за виконанням поставлених цілей та інші. Поняття оцінювання персоналу в системі державної служби можна визначити як ступінь відповідності державних службовців вимогам за трьома напрямами: оцінювання професійних знань, навичок та якостей; оцінювання спеціальних знань, навичок та якостей; оцінювання результатів службової діяльності.

Законодавчо в Україні встановлено наступні типи оцінкових процедур: конкурс; кваліфікаційний екзамен; атестація; щорічна оцінка.

Літ: Encyclopedia of Public Administration and Public Policy / Rabin, Jack - Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2005. – 330 p.; Civil service evaluation: the evolving role of the u.s. office of personnel management / Erdreich, Ben L. – 54 p.; Liff, Stewart. Improving the performance of government employees : a manager's guide / Stewart Liff.—1st ed. p. cm.; Natalie J. Webb, James

S. Blandin. Evaluating executive performance in the public sector //International Public Management Review electronic Journal at Volume 7 Issue 1 2006.

© Зелінський С.Е.

~ П ~

ПАСПОРТИЗАЦІЯ ПОСАД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ – процес встановлення видів робіт, які виконуються державним службовцем на певній посаді. **П. п. д. с.** є основною з методик управління персоналом. Паспорт посади – це документ, що визначає стислу характеристику посади та перелік вимог, які висуваються до кандидатів на цю посаду.

У паспорті посади державного службовця виділяються наступні розділи: загальні положення; статус посади; кваліфікаційні вимоги до особи, що заміщає посаду; вимоги до особистісних характеристик; система оплати, стимулювання й оцінки праці державного службовця; перелік посадових осіб, що погоджують і затверджують паспорт посади.

Застосування паспортів посад обумовлено необхідністю якісного відбору персоналу та комплектування ним посад, що можливо лише за умови існування чітко визначених, регламентованих характеристик посад та вимог до кандидатів на посади.

Літ.: Методичні рекомендації з порядку застосування паспортів посад офіцерського складу та алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців за різними типами посад в Збройних Силах України // Затверджені директором Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України 12.11.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mil.gov.ua/index.php?lang=ua&part=manpower_policy&sub=pasport. – Назва з екрана.

© Васюк Н.О.

ПЕРВИННИЙ ВІДБІР ПРИ ВСТУПІ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ – ідентифікація характеристик кандидата з вимогами, висунутими державою, державним органом і конкретною посадою, її предметною областю.

Процеси набору та відбору кандидатів на вакантну посаду тісно взаємопов'язані. Вакантна посада має існувати ще до того, як почнеться набір кандидатів. В процесі підбору кандидатів використовують документи, які характеризують працівника для успішної роботи на даній посаді – кваліфікаційні карти та профілі професійної компетенції. Кваліфікаційна карта готується спільно керівником підрозділу та спеціалістом служби персоналу (кадрів) на основі посадової інструкції і є набором кваліфікаційних характеристик (загальна та спеціальна освіта, знання іноземної мови, знання комп'ютера тощо), якими повинен володіти претендент. Цей метод акцентує

увагу на технічних, формальних характеристиках кандидата, незважаючи на особисті характеристики і потенціал професійного розвитку. Профіль професійної компетенції посади державного службовця дає змогу подолати цей недолік і полегшує роботу спеціаліста служби персоналу державного органу. Профіль професійної компетенції включає комплексну характеристику посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків. Підбір кандидатів є основною операцією для наступного відбору майбутніх державних управлінців. Головна ціль первинного відбору – набрані працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи. Первинний відбір починається з аналізу списку кандидатів, основна ціль якого – відсів тих, хто не володіє мінімальним набором необхідних якостей для одержання вакантної посади. Найбільш поширеними методами первинного відбору є аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку. Аналіз анкетних даних має на увазі, що біографія людини є достатньо надійним індикатором його потенціалу для успішного виконання визначених виробничих функцій. Це достатньо ефективний метод первинного відбору у випадку, коли організація має великий список кандидатів. В той же час цей метод досить обмежений щодо оцінки потенціалу, оскільки орієнтований виключно на факти з минулого кандидата, а не на його теперішній стан і можливість до професійного розвитку. Більш точно визначити сьогоднішній стан кандидата з точки зору його відповідності вимогам вакантної посади, а також потенціалу розвитку можна з допомогою спеціальних тестів. Переваги тестування полягають у можливості оцінки сьогоднішнього стану кандидата з урахуванням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки цього методу первинного відбору – умовність, обмеженість тестів, які не дають повного уявлення про кандидата. Тому після первинного відбору використовують, як правило, конкурсний відбір.

Літ.: Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.; Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2002. – 142 с.

© *Сєров О.В.*

ПЕРСОНАЛ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ. Характеризує весь особовий склад працюючих в державному апараті, постійних і тимчасових фахівців, тобто державних службовців, а також технічно обслуговуючих їх діяльність робітників і службовців. Цим терміном позначують також окремі категорії

працюючих, об'єднаних по професійних або інших ознаках (персонал управління, обслуговуючий, медичний і ін.); персонал державного управління – це люди. Ними виконується робота, яка виражається в обґрунтуванні цілей і напрямків суспільного розвитку, конкретній організації і регулюванні суспільної життєдіяльності (публічних відносин), свідомості, поводження і діяльності мільйонів людей (упорядкування приватних взаємозв'язків). **П. д. с.** володіючи науковими знаннями, досвідом, формує особливий духовно-матеріальний "продукт", що забезпечує раціональність, гармонійність і ефективність суспільних відносин, явищ і процесів. Робота, яка виконується персоналом державного управління, є високопрофесійною і пред'являє до кожного з його суб'єктів (виконавців) суворі вимоги в змісті підготовки, особистісних дарувань, поводження і спілкування з людьми. Існують різні внутрішні класифікації персоналу державного управління: – за адміністративно-правовими критеріями – представники влади, посадові особи, технічні виконавці; – за функціональними критеріями – керівники, фахівці, технічні виконавці.

Літ.: Яцюк В. А Удосконалення управління системи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні / В. А. Яцюк // Вісник УАДУ. – 2001. – № 2.10. – С. 269-283.; Професійна державна служба: що зроблено і що далі? : Публічна доповідь про основні результати діяльності у 2005 році / упоряд. А. Вишневський ; ред. Т. Мотренко ; Головне управління держ. служби України. – К. : [б.в.], 2006. – 24 с.

© Сидорова К.Г.

ПЕРСОНАЛ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. У чинному законодавстві не дається визначення саме цього терміну, але є близькі за змістом поняття "державний службовець", "посадова особа місцевого самоврядування", зустрічаються словосполучення технічні працівники, обслуговуючий персонал. В органах місцевого самоврядування здійснюють свої повноваження депутати місцевої ради, які здійснюють свої повноваження, не пориваючи з виробничою або службовою діяльністю, окрім тих, які працюють на постійній основі.

Державний службовець – це особа, котра заміщує посаду в установленому порядку; його вводять до штату службовців, він отримує відповідний ранг і статус; займає посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержує заробітну плату за рахунок державних коштів.

Посадова особа місцевого самоврядування – особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні

організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування можна класифікувати на декілька видів: посадові особи; керівники; спеціалісти; технічні працівники.

В контексті вищевикладеного слід приділити увагу зарубіжному досвіду у розкритті поняття **П. о. д. в. о. м. с.** Більшість країн Східної Європи мають єдиний закон про державну службу, який застосовують і до службовців органів місцевого самоврядування, і до службовців центральних органів влади. Важливими виключеннями є Вірменія, Азербайджан, Киргизстан, Росія та Україна. Прийняття окремого закону про службу в органах місцевого самоврядування свідчить про прагнення реалізувати нову концепцію місцевого самоврядування, закріплену в нових конституціях. У Західній Європі є великі відмінності у концепціях та вимірах місцевої влади, які відображають глибоку різницю в концепціях місцевого самоврядування в цілому. Тим не менше, загальноприйнятим підходом є те, що до персоналу органів місцевого самоврядування належать не тільки службовці органів виконавчої влади, але й працівники, чиїм безпосереднім працедавцем є орган місцевого самоврядування, і які отримують зарплату з місцевого бюджету. Приміром, вчителів вважають персоналом місцевої влади так само, як і працівників адміністративних органів, якщо їх працедавцем є орган місцевої влади. У цьому полягає головна відмінність між системами місцевої влади європейських країн – чи вони частково охоплюють сфери освіти та/або охорони здоров'я і оплачують їх персонал з місцевих бюджетів.

Таким чином, можна сформулювати таке визначення поняття "**П. о. д. в. о. м. с."** – це особи, які працюють в органах державної влади та органах місцевого самоврядування на підставі трудового договору, укладеного відповідно до законодавства про працю, які здійснюють відповідні повноваження щодо виконання завдань та функцій цих органів; це особи, які здійснюють господарсько-технічні функції, тобто обслуговують діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самворядування, і діяльність яких не впливає безпосередньо на здійснення завдань та функцій органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, депутати місцевих рад (які працюють на постійній основі), працівники та обслуговуючий (технічний) персонал відповідного органу державної влади та органу місцевого самоврядування складають **П. о. д. в. м. с.**

Літ.: Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3723-12. –

Назва з екрана.; Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80. – Назва з екрана.; Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 07 черв. 2001 р. № 2493-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14. – Назва з екрана.; Про статус депутатів місцевих рад : закон України від 11 лип. 2002 р. № 93-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93-15. - Назва з екрана.; Рекомендації стосовно служби в органах місцевого самоврядування в Україні // Страсбург, 20 липня 2011 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.csi.org.ua/www/?p=2374. – Назва з екрана.

© *Васюк Н.О.*

ПРАВОВА ОСНОВА ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. Формування, розвиток та ефективність реалізації державної кадрової політики безпосередньо пов’язані з наявністю досконалої, адекватної відповідному історичному етапу розвитку держави законодавчо-нормативної бази. Вона, по суті, є науковою засадою зазначених процесів, ураховуючи, що законодавча діяльність здійснюється на основі фундаментальних наукових напрацювань учених у галузі держави і права, адміністративного та трудового права, міжнародного досвіду тощо.

Правовою основою для формування державної кадрової політики в Україні є: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, інші законодавчі та підзаконні нормативні акти.

Протягом останніх 20 років розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування. Серед основних потрібно виділити такі законодавчо-правові акти, як закони України «Про державну службу» та «Службу в органах місцевого самоврядування», «Програма кадрового забезпечення державної служби та Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» (1995 р.), «Програма розроблення та впровадження єдиної державної системи «Кадри» (1997 р.), «Програма організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад» (1999 р.), «Комплексна програма підготовки державних службовців» (2000 р.), «Наукова програма дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління» (2001 р.), «Програма розвитку державної служби на 2005-2010 роки» (2004 р.), «Державна програма підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України на 2004-2007 роки» (2004 р.), «Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» (2004 р.), «Державна програма роботи з обдарованою молоддю на 2006-2010 роки» (2006 р.), «Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» (2006 р.), розпорядження Президента України "Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" (2010 р.), Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене постановою Кабінету Міністрів України (2010 р.), Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, схвалена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45, Державна цільова програма розвитку державної служби на період до 2016 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 13 травня 2013 року № 350 та інші.

Літ.: Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.; Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14. – Назва з екрана.; Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012. – Назва з екрана.; Про План заходів щодо реалізації у 2013 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 23 квітня 2013 року № 229/2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/documents/15665.html. – Назва з екрана.

© Гогіна Л.М., Васюк Н.О., Кушнір М.О.

ПРИНЦИПИ ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ. Відбір працівників на державну службу як система заходів будується на принципах, механізмах та сукупності певних процедур. В Україні основні організаційно-правові принципи містяться в Конституції України, законі України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актах:

– принцип гарантії державою рівності прав та свобод громадян;

– принцип заборони будь-яких форм обмеження прав громадян незалежно від приналежності;

– принцип гендерної рівності;

– принцип рівного права громадян на участь в управлінні особисто або опосередковано через представників;

– принцип рівного доступу до державної служби;

–принцип професіоналізму та компетентності державних службовців;

– принцип єдності основних вимог до державної служби, тобто єдності критеріїв відбору.

Літ.: Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.; Колісниченко Н. Кадрова політика в інституціях ЄС – принципи відбору, оцінювання діяльності, система оплати праці, мобільність, підготовка та перепідготовка / Н. Колісниченко // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О. : ОРІДУ НАДУ. – 2008. Вип.1 (33). – С. 291–298.; Сурмін Ю. П. Словник системного аналізу в державному управлінні / Сурмін Ю. П., Штика Л. Г., Бакуменко В. Д., Гогіна Л. М. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 148 с.

© Зелінський С.Е.

ПРОФІЛІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ – чіткі, обгрунтовані та систематизовані набори професіональних компетенцій в межах певної спеціалізації. В будь-якій професійній діяльності можна виділити характерні головні напрями (аспекти): вирішення організаційних завдань, робота з документами, виконання розрахунків тощо. Професійна діяльність являє собою на практиці вирішення сукупності типових, раз за разом повторюваних завдань-проблем. Саме в здатності працівника на підставі свідомо засвоєних знань, вмінь, навичок, набутого досвіду, власних внутрішніх ресурсів самостійно аналізувати і практично вирішувати значимі професійні проблеми, ключові та типові виробничі завдання (проблемні ситуації) полягає сутність професійних компетенцій. Дуже важливим компонентом професійних компетенцій є розуміння. Компетенції характеризують не тільки досягнутий рівень професіоналізму, але й наявний потенціал спеціаліста. Компетентність постає таким чином оцінкою практичної підготовленості працівника. Для певної категорії працівників є потреба визначити набір провідних компетенцій. Їх сукупність відображає деякий профіль компетентності. Його можна представити наступною умовною формулою: П. К. = К1, К2, К3, К4, ...Кі, де Кі – професійна компетенція працівника. Таким чином, складається багатовимірна модель професійної компетенції спеціаліста. Становлення спеціаліста можливо розглядати як процес цілеспрямованого формування його професійної компетенції. Набуті знання та вміння структуруються та оформлюються у вигляді значимих професійних компетенцій, між якими встановлюються складні функціональні взаємозв'язки. Кількість провідних компетенцій для певної спеціальності може варіюватися в достатньо широкому діапазоні. Вона визначається позицією експертів-аналітиків, які досліджують даний тип

професійної діяльності. Головне – сукупність визначених компетенцій повинна відбивати ядро професійної підготовленості спеціаліста.

Літ.: Дивненко О. В. Профессиональная компетентность молодого специалиста: теория и практика / О. В. Дивненко, Д. Д. Пеньковский. – М. : Национальный институт бизнеса, 2008. – 412 с.; Климов Е. А. Психология профессионала / Е. А.Климов. – М. : Изд-во «Институт практической психологии», 1996. – 400 с.; Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Междунар. гуманитар, фонд «Знание», 1996. – 308 с.; Миллс Р. Компетенции. Карманный справочник / Р. Миллс. – М. : ШРРО, 2004. – 128 с.; Профессиональная компетентность как основа конфликтологической культуры / под общ. ред. П. А. Бакланова. – М. : 2009. – 55 с.; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: Выявление, развитие и реализация / пер. с англ. – М. : 2002. – 396 с.; Роберте Г. Рекрумент и отбор. Подход, основанный на компетенциях / Г. Роберте. М. : ШРРО, 2005. - 288.

© Зелінський С.Е.

ПРОФІЛЬ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків.

Розроблення профілів професійної компетенції посад державної служби в Україні набуло особливої актуальності з прийняттям Закону України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI «Про державну службу». Наказом Національного агентства з питань державної служби від 20 липня 2012 року № 148 були затверджені Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті. У цьому документі зазначено що **П. п. к. п. д. с.** у державних органах є основою для розроблення посадових інструкцій для цих посад, які визначають та закріплюють перелік конкретних прав, обов'язків, повноважень та відповідальності, забезпечують належні умови для ефективної роботи державних службовців. Загальними вимогами до розроблення у державних органах **П. п. к. п. д. с.** є:

– застосування єдиних критеріїв формування та оцінювання вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби;

– відповідність завданням і функціям, покладеним на конкретний структурний підрозділ державного органу згідно з положенням про цей структурний підрозділ та посадовим обов'язкам, покладеними на державного службовця згідно з посадовою інструкцією;

– орієнтир на перспективні та інноваційні завдання державної служби;

– неупереджене ставлення до професійних та соціально-трудових інтересів державних службовців.

Літ.: Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : наказ Нацдержслужби України від 20 лип. 2012 року № 148. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nads.gov.ua. – Назва з екрана.; Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби. – 2004. – № 4. – С. 38–44.; Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату / Л. М. Гогіна // Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.center.gov.ua/golovna/download-document.html. – Назва з екрана.; Євдокимов В. Компетенційно-орієнтований підхід у системі державної служби : класифікація компетенцій службовця за критеріями (частина І) / В. Євдокимов, Ю. Конотопцева // Державне будівництво : електронне наукове фахове видання ХарРІДУ НАДУ. – 2012. – №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book. – Назва з екрана.; Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні : проект міжнародної технічної допомоги, що реалізується відповідно до «Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України», впроваджується Канадським Бюро міжнародної освіти у партнерстві з Головдержслужбою та за фінансової підтримки Канадського Агентства з міжнародного розвитку – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ucs-hrm.org ua. – Назва з екрана.; Толкованов В. Профілі компетентності – це передусім механізм і процедура / В. Толкованов // Урядовий кур'єр, 31 трав. 2012 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslav-tolkovanov-profili-kompetentnosti-ce-pe/p. – Назва з екрана.

© *Зелінський С.Е.*

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА – правовий і соціальний інститут професійної служби в державних і недержавних суб'єктах публічної влади (органах державної влади та органах місцевого самоврядування, працівники яких наділені публічно-правовим статусом. Публічна служба складається із двох видів: а) державної служби; б) муніципальної служби (служби в органах місцевого самоврядування).

В управлінській практиці європейських країн одночасно з поняттям **П. с.** використовують поняття «публічне управління», «публічна адміністрація», «цивільна служба», «державна служба». Управлінську діяльність професійного службового корпусу визначають як цивільну службу, громадську (Польща, Литва) або як публічну адміністрацію (США, Канада). У більшості європейських країн широко вживаним є термін «публічна служба» (Німеччина,

Франція, Іспанія, Бельгія). У Російській Федерації, Україні та інших країнах пострадянського простору у сфері службових відносин використовують термін «державна служба».

П. с. як соціальний інститут є інструментом реалізації конституційних цілей і функцій держави з метою задоволення потреб громадян, територіальних громад та суспільства. **П. с.** виробляє певні гарантії життєдіяльності громадян; сприяє формуванню та підтримує морально-етичні цінності суспільства та професійних груп; додержується соціальних норм, що впливають на розвиток суспільства в цілому; забезпечує задоволення основних потреб громадян, якісний рівень життя, виробляючи при цьому соціальні стандарти, за якими надає публічні послуги.

Процес розвитку **П. с.** як системи соціальних інститутів, що диференціюються і функціонально спеціалізуються з метою надання громадянам публічних послуг, позиціонує діяльність службовців відповідно до суспільних очікувань і цілей розвитку громад, суспільства, держави як інституту надання публічних послуг. **П. с.** виконує такі функції, як: державно-політичну, економічну, соціальну, правову, організаційну тощо. У своїй діяльності **П. с** спирається на принципи, цінності, норми публічного управління та стандарти публічного врядування.

Літ.: Енциклопедія державного управління у 8-ми томах. Том 6: Державна служба / наук. ред. колегія: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С.37 –377; Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. – Вид. 2-ге, доп. і виправл. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.

© *Матящук Л.А.*

~ Р ~

РЕЄСТР ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – 1) уніфікована база даних щодо посад у державних органах, установах та організаціях, керівні працівники та спеціалісти яких віднесені до категорій посад державних службовців**;** 2) програмно-технологічний комплекс збору, накопичення і обробки даних у складі єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри» щодо посад у державних органах, установах та організаціях, керівні працівники та спеціалісти яких віднесені до категорій посад державних службовців.

Посада державної служби – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу, органу влади Автономної

Республіки Крим або їх апарату з установленими відповідно до законодавства посадовими обов'язками у межах наданих повноважень.

Структура **Р. п. д. с.** і його змістовне наповнення визначено нормативно-правовими актами Нацдержслужби України. **Р. п. д. с.** має містити інформацію щодо назви посади, її категорії, нормативно-правового акту про віднесення посади до відповідної категорії, нормативно-правового акту про ліквідацію посади, кількості посад, кількості вакантних посад. Усі державні органи, установи й організації, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України; міністерства, інші центральні органи виконавчої влади; державні органи України, діяльність яких визначається Конституцією України та законами України; органи судової влади та прокуратури України; органи державної влади Автономної Республіки Крим; органи, установи й організації, які здійснюють функції органів виконавчої влади, надають зазначену інформацію у визначені терміни Нацдержслужбі України як уповноваженому органу на складання та ведення реєстру державних посад. **Р. п. д. с.** – це ключова ланка у створенні професійного складу державних службовців, що володіє новітніми науковими знаннями, є компетентним у галузі державного управління, має високий рівень професійної підготовки й досвід.

Літ.: Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page. – Назва з екрана.; Про затвердження Порядку ведення переліку державних органів, установ та організацій, посади керівних працівників і спеціалістів яких віднесені до посад державних службовців: наказ Національного агентстваУкраїни з питань державної служби від 8 квіт. 2014 р. № 43 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0628-14. – Назва з екрана.; Положення про Національне агентство з питань державної служби : указ Президента України від 18 лип. 2011 р. № 769/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/769/201. – Назва з екрана.; Оболенський О. Ю. Державна служба : підруч. – Київ : КНЕУ, 2006. – 472 с.

© *Матящук Л.А.*

РЕПУТАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ (image, reputation, repute, від лат. reputation – розмірковування) – громадська думка, що склалася про службові та професійні якості (достоїнства чи недоліки) державного службовця. Спочатку поняття «репутація» вживали для позначення сприйняття моральної оцінки окремої людини. Останнім часом термін «репутація» (або «ділова репутація») все частіше використовують у фінансово-економічній, політичній та державній сферах діяльності.

Поняття «ділова репутація» вживається поряд із поняттями «честь», «гідність». У певному розумінні саме поняття «репутація» збігається з поняттям «честь» у її зовнішньому об'єктивному значенні. При цьому репутація людини залежить від неї самої, формується на основі її поведінки. Наскільки людина турбується за свою репутацію, можна оцінити за її вчинками. Репутація може бути позитивною або негативною, це залежить від того, на якій інформації вона базується. Ділова репутація являє собою окремий випадок репутації взагалі, яка стосується діяльності конкретної фізичної особи (її переваг та недоліків). Тривалий час у законодавстві та юридичній літературі право особи на честь і гідність та її право на ділову репутацію об'єднувалися в одне суб'єктивне право громадян. Згідно з положеннями Цивільного кодексу (ЦК) України право на недоторканність ділової репутації є самостійним особистим немайновим правом фізичної особи, а право на повагу до гідності та честі закріплено в ст. 297 цього кодексу. Зі змісту ч. 1 ст. 299 ЦК можна зробити висновок про те, що ділова репутація властива кожній фізичній особі як такій. Крім того, у цій статті право формулюється як право на недоторканність ділової репутації, а не як право на ділову репутацію. У науковій юридичній літературі зазначено, що носіями ділової репутації можуть бути не всі суб'єкти цивільного права, наприклад, пенсіонери, які не працюють, або інваліди, які не мають фізичної можливості займатися певною діяльністю. Таким чином ділову репутацію як таку можуть мати громадяни, які здійснюють підприємницьку діяльність, виробники матеріальних благ (товарів, послуг, робіт тощо) та юридичні особи. Проте не заперечується й те, що на захист своєї репутації вправі роз – раховувати педагоги, лікарі, державні службовці та ін. Змістом такої репутації є оцінка не ділових (підприємницьких), а саме професійних і службових якостей фізичної особи. Пропонувалося також неодноразово називати цю репутацію не діловою, а професійною або службовою. З огляду на це **Р. д. с.** визначається як суспільна оцінка професійних та службових якостей державного службовця за результатами виконання ним службових обов'язків. Саме репутація формується й існує в просторі суспільного дискурсу як соціальне уявлення. Тому з'ясування репутації дозволяє визначити довіру чи недовіру до суб'єктів влади, оцінку ефективності та надійності влади, а також професійні якості посадових осіб органів державної влади.

Репутація являє собою суб'єктивну і колективну оцінку надійності колективного або індивідуального суб'єкта: репутація відображає статус суб'єкта репутації (державного службовця) в організаційному полі; репутація є зовнішнім відображенням внутрішньої колективної ідентичності діяльності

державного службовця, яка, у свою чергу, є результатом усвідомлення працівниками ролі органу державної влади в суспільстві; **Р. д. с. –** це підсумкова оцінка ефективності його діяльності різними експертами, звертає увагу на його можливості і здатність задовольняти різні критерії; репутація складається з численних, але взаємопов'язаних образів суб'єкта (державного службовця) у свідомості всіх зацікавлених сторін і відображає його загальну привабливість для співробітників, споживачів, і громадськості; **Р. д. с.** є втіленням двох фундаментальних вимірів його ефективності: оцінки досягнень і визначення його успішності в спеціальній галузі діяльності.

Сучасні психологічні методи дозволяють розкрити зміст і описати форми існування та функціонування репутації, а також впливати на її формування. Формування репутації можна розглядати як керований планомірний процес. Виділяють такі етапи формування **Р. д. с.**: постановка цілей, оцінка цінностей органу державної влади, оцінка інтелектуальних і поведінкових активів керівництва та ін.

Складові формування **Р. д. с.**: бажана репутація (передбачення); справжня репутація (самопізнання); розвиток репутації; створення репутації; захист репутації. Репутацію розглядають як ключовий ресурс управління, що дає серйозну конкурентну перевагу. Основу репутації становить сприйняття вже доконаних фактів, оцінка реальних справ. Якщо імідж значною мірою має декларативний характер, то репутація відображає те, як виконуються обіцянки. Для того щоб репутація могла залишатися стабільною, імідж повинен постійно коректуватися, але неодмінно в межах тієї ж системи моральних цінностей, яка забезпечила формування позитивної репутації. Це пояснюється тим, що система цінностей завжди буде стабільною в часі, оскільки грунтується на стійких уявленнях, які у свою чергу базуються на особливостях менталітету. Для збереження досягнутих позитивних оцінок постійно змінна навколишня дійсність вимагатиме внесення коректив у дії суб'єкта (державного службовця), який повинен виправдовувати, постійно підтверджувати свою репутацію.

Літ.: Енциклопедія державного управління у 8-ми томах. Том 6: Державна служба / наук. ред. колегія: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 383–385.; Комаровський В. С. Управління суспільними відносинами / В. С. Комаровський. – М. : РАГС, 2009. – 400 с.; Трубецкой А. Ю. Психология репутации / А. Ю. Трубецкой. – М. : Наука, 2005; Цивільний Кодекс України від 16 січ. 2003 р. № 435- IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15. – Назва з екрана.;

© *Матящук Л.А.*

Алфавітний покажчик статей:

Авторитарна кадрова політика 74
Авторитет 74
Адаптація державного службовця при введенні на посаду 336
Адаптація соціальна 75
Адаптація управлінська 76
Адаптивність 262
Адміністративна культура державного службовця 337
Адміністративна реформа 6
Адміністративний ресурс 77
Адміністративно–управлінський персонал 80
Аксіологія управлінська .....
Аналіз державної політики .....
Аналіз потреб у навчанні державно–управлінських кадрів .....
Аналіз роботи .....
Атестація кадрів .....
Аудит у державному управлінні .....
Бездіяльність посадової особи .....
Безробіття .....
Біженці .....
Бюрократична культура державних службовців .....
Вакансія посадова на державній службі .....
Взаємовідносини міжособистісні .....
Визначення потреб в кадрах .....
Виконавська дисципліна .....
Випробування при прийнятті на роботу .....
Вислуга років на державній службі .....
Відбір на державну службу .....
Відповідальність .....
Відповідальність державного службовця .....
Вплив управлінський .....
Гендерний аспект кадрової політики .....
Гігієна відпочинку .....
Гігієна праці .....
Громадський контроль .....
Демократизація державної служби .....
Демотивація кадрів .....
Депрофесіоналізація кадрів .....
Державна кадрова політика .....
Державна кадрова політика у сфері державної служби .....
Державна політика .....

Державна посада .....
Державна служба .....
Державне управління .....
Державні службовці .....
Державно–приватне партнерство (ДПП) і Публічно–приватне партнерство (ППП) .....
Державно–службові відносини .....
Державно–управлінські кадри .....
Дескриптори опису посади .....
Дистанційне навчання .....
Діяльність управлінська .....
Добір кадрів .....
Електронний уряд .....
Етапи розробки державної кадрової політики .....
Ефективність державної кадрової політики .....
Завдання державної кадрової політики .....
Загальна декларація прав людини (Declaration universelle des droit de l''homme) .....
Загальна структура державно–управлінських кадрів .....
Зайнятість населення .....
Законодавча база державної кадрової політики .....
Заміщення посади .....
Заробітна плата .....
Засоби реалізації державної кадрової політики .....
Захист населення .....
Здібності .....
Ідеологія державної служби .....
Імідж державної служби .....
Індекс людського розвитку .....
Індикатори соціальної напруженості .....
Ініціатива .....
Інституційне забезпечення державної кадрової політики .....
Інституціоналізація державної кадрової політики .....
Інформаційні основи державної кадрової політики .....
Інформаційні основи державної кадрової політики .....
Кадри .....
Кадри публічного управління .....
Кадри управління .....
Кадрова безпека в системі державного управління .....
Кадрова доктрина держави .....
Кадрова політика .....
Кадрова політика у сфері науки .....
Кадрова політика в аграрному комплексі .....

Кадрова політика в освіті.....
Кадрова політика в силових структурах .....
Кадрова політика в соціогуманітарній сфері.....
Кадрова політика в сфері охорони здоров'я .....
Кадрова політика у промисловій сфері.....
Кадрова політика у сфері державного управління .....
Кадрова політика у сфері державної служби.....
Кадрова політика у сфері культури.....
Кадрова політика у сфері місцевого самоврядування .....
Кадрова політика у сфері національної безпеки.....
Кадрова політика у сфері професійного навчання .....
Кадрова політика у сфері соціального захисту.....
Кадрова політика як система управління людськими ресурсами.....
Кадрова робота.....
Кадрова система.....
Кадрова служба .....
Кадрова служба державного органу.....
Кадрове забезпечення .....
Кадрове забезпечення місцевого самоврядування .....
Кадрове забезпечення органів державної влади.....
Кадрове планування.....
Кадрове реформування .....
Кадровий аудит .....
Кадровий дефіцит (кадровий голод) .....
Кадровий корпус .....
Кадровий менеджмент (управління) .....
Кадровий менеджмент у місцевому самоврядуванні .....
Кадровий потенціал .....
Кадровий потенціал державної служби .....
Кадровий потенціал суспільства .....
Кадровий процес .....
Кадровий резерв .....
Кадровий розвиток.....
Кадрові деформації .....
Кадрові конфлікти.....
Кадрові проблеми.....
Кадрові технології.....
Кадрові тромби.....
Канали впливу на кадровий процес .....
Капітал інтелектуальний.....
Капітал соціальний.....

Кар’єра
Кар’єра в державному управлінні
Кар’єра службова
Категоризація посад (Job grading)
Категорія керівників (керівних посад)
Категорія посад державних службовців
Кваліфікаційна модель компетентності
Кваліфікаційний поділ праці
Кваліфікаційні вимоги до професійних знань та навичок
Кваліфікаційні вимоги до стажу державної служби
Керівник
Керівництво
Керівні кадри системи охорони здоров’я
Класифікація кадрів
Класифікація посад
Класифікація посад державної служби
Клієнтизм у кадровій політиці
Компетентнісний підхід
Компетенційні профілі державних службовців
Комплексний підхід у професійному навчанні державно–управлінських кадрів
Комунікативна компетентність державного службовця
Комунікативна потреба на державній службі
Комунікативна харизма державного службовця
Комунікативні правила на державній службі
Комунікативні стилі спілкування на державній службі
Комунікація управлінська
Комунікація на державній службі
Конкурс
Конкурс на заміщення вакантної посади
Конкурс на заміщення посади державної служби
Конкурсний відбір державних службовців
Конфліктологія
Концептуальні основи державної кадрової політики
Концептуальні основи формування державної кадрової політики
Концепція гармонізації політичних і адміністративних посад у сфері державної служби України
Корупція
Критерії оцінки державно–управлінських кадрів
Критерії оцінки претендентів для включення до кадрового резерву державної служби та служби в органах місцевого самоврядування
Критерії оцінки претендентів на включення до кадрового резерву

Критерії професійної та управлінської відповідності .....
Культура корпоративна .....
Ліберальна кадрова політика .....
Ліберальна модель державної кадрової політики .....
Лідер управління .....
Людський вимір .....
Людський капітал .....
Людський потенціал .....
Людський розвиток .....
Людський фактор в державно–управлінській діяльності .....
Людський фактор суспільного розвитку .....
Людський чинник .....
Людські ресурси .....
Маргіналізація .....
Менеджмент кадрів .....
Меритократія .....
Мета державної кадрової політики .....
Мета кадрової політики .....
Методи підготовки державно–управлінських кадрів .....
Методи правового регулювання кадрових процесів та відносин .....
Методи професійного відбору .....
Методи професійного навчання .....
Методи професійної орієнтації .....
Методи управління персоналом .....
Методика оцінки персоналу державної служби .....
Механізм мотивації праці .....
Механізм проведення аналізу роботи .....
Механізм формування державної кадрової політики .....
Механізми забезпечення та підвищення виконавської дисципліни .....
Механізми реалізації державної кадрової політики .....
Мистецтво змін у системі державної кадрової політики .....
Місія державної кадрової політики .....
Моделі державної кадрової політики .....
Модернізація державної кадрової політики .....
Молодіжна кадрова політика .....
Мотивація .....
Мотивація в державному управлінні .....
Напрями реалізації державної кадрової політики .....
Напрями розробки державної кадрової політики .....
Національна кадрова політика .....
Некомпетентність .....

Непрацездатність .....
Непрестижність професії .....
Нормативно–правова основа кадрових технологій .....
Нормативно–правове забезпечення державної кадрової політики .....
Нормативно–правове забезпечення кадрової роботи .....
Нормування праці .....
Об’єкт державної кадрової політики .....
Об’єкт державної кадрової політики у сфері державного управління .....
Об’єкти кадрової роботи .....
Органи управління людськими ресурсами .....
Організатор .....
Організаційні засади державної кадрової політики .....
Основні напрями державної політики у сфері державної служби .....
Основні напрями реалізації державної кадрової політики .....
Основні напрями реалізації кадрової політики .....
Основні підходи в державній кадровій політиці .....
Оцінювання персоналу в системі державної служби .....
Паспортизація посад державних службовців .....
Пенсійне забезпечення .....
Первинний відбір при вступі на державну службу .....
Перепідготовка кадрів .....
Персонал державної служби .....
Персонал органів державної влади та органів місцевого самоврядування .....
Підвищення кваліфікації .....
Підхід до формування державної кадрової політики у державному управлінні .....
Планування кадрової роботи .....
Плинність кадрів .....
Політичні посади .....
Понятійний апарат державної кадрової політики .....
Порушення прав і свобод людини .....
Порушення трудового законодавства .....
Посада в системі державного управління .....
Посада управлінська .....
Посадові особи місцевого самоврядування .....
Потреба кадрова .....
Правова основа державної кадрової політики .....
Правові основи формування державної кадрової політики .....
Практичні проблеми державної кадрової політики .....
Працеголізм .....
Працездатність .....
Працівник .....

Працьовитість
Предмет державної кадрової політики
Предмет кадрової політики
Принципи відбору працівників в системі державної служби
Принципи державної кадрової політики
Принципи кадрової політики
Принципи кадрової роботи
Принципи організації роботи керівника
Принципи підготовки державно–управлінських кадрів
Принципи управління державною кадровою політикою
Принципи управління персоналом
Принципи прийняття управлінських рішень
Пріоритетні напрями державної кадрової політики
Прогнозування і планування в кадровій політиці
Програми кадрового розвитку
Програмування кадрової політики
Професійне вигорання
Професійні захворювання
Професійно–кваліфікаційна структура
Професіоналізм кадрів
Профілі професійних компетенцій
Профіль професійної компетентності посади державної служби
Публічна служба
Публічне управління
Реалізація державної кадрової політики
Регіональна кадрова політика у сфері державного управління
Реєстр посад державної служби
Резерв управлінських кадрів
Реінжиніринг адміністративних процесів
Репутація державного службовця
Ресурси кадрові
Рівень життя
Рівень професійної компетентності особи
Рівень професійної освіти
Рівні кадрової політики
Робоча сила
Розвиток людських ресурсів
Розвиток персоналу
Роль керівника в управлінні
Ротація кадрів
Самозайнятість

Система кадрової роботи .....
Системи моніторингу потреб суспільства в людських ресурсах .....
Системний підхід в кадровій політиці .....
Складові державної кадрової політики .....
Служба в органах місцевого самоврядування .....
Соціальна стратифікація .....
Соціальне партнерство .....
Соціальне партнерство у формуванні і розвитку державної кадрової політики .....
Соціальний діалог .....
Соціальний ліфт .....
Соціальний пакет .....
Сталий розвиток .....
Статистика кадрів .....
Статус професійний .....
Стиль управління .....
Стратегічне планування державної кадрової політики .....
Стратегія державної кадрової політики .....
Суб'єкт управління .....
Суб'єкти державної кадрової політики у сфері державного управління .....
Суб'єкти кадрової політики .....
Суспільні потреби в кадрових ресурсах .....
Теоретико–методологічні основи державної кадрової політики .....
Теоретичні проблеми державної кадрової політики .....
Тренінг .....
Труд .....
Трудова міграція .....
Трудовий потенціал .....
Трудові ресурси .....
Удосконалення державної кадрової політики .....
Управління .....
Управління державною кадровою політикою .....
Управління кар'єрою персоналу .....
Управління людськими ресурсами .....
Управління персоналом .....
Управління трудовими ресурсами .....
Фактори впливу на кадрову політику .....
Централізована (авторитарна) модель державної кадрової політики .....
Цілі державної кадрової політики .....
Якість життя .....
Якість кадрів .....

Іменний покажчик авторів:

стор.

Бакуменко В.Д. 34, 39, 119, 120, 124, 141, 194, 196, 305, 312, 334
Бардачов Ю.М. 382
Більченко С.О. 197
Бухтатий О. Є. 114, 115, 117, 170, 171, 326
Вакулич В. М. 12, 221
Васюк Н.О. 18, 31, 36, 49, 84, 109, 111, 112, 150, 155, 162, 163, 181, 200, 206, 247, 255, 259, 268, 279, 283, 300, 302, 332, 339, 341, 344, 345, 356, 359, 360, 361, 366, 370, 385, 389, 390
Войтович Р.В. 128, 129, 183, 189, 232, 358, 379
Воробйова О.П. 186
Гогіна Л.М. 11, 13, 14, 23, 32, 36, 53, 69, 70, 89, 101, 143, 156, 158, 185, 191, 192, 193, 274, 301, 303, 390
Григорова М.О. 241, 257
Гузенко Т. А. 115, 170
Гунченко К.М. 43, 132, 187, 188
Гусєв В.О. 270
Дармограй Н.М. 77, 79
Демченко В.М. 213, 214
Держко І.З. 169
Діденко Н.Г. 16, 53, 55, 63, 220, 226, 228, 230, 234, 239, 287, 290, 292, 306, 308
Дрозд Р.О. 354
Дурман М.О. 51, 199, 317, 376, 378
Загайнова Л. І. 6; 201; 319; 348
Зелінський С.Е. 22, 149, 175, 282, 316, 320, 321, 342, 347, 363, 366, 372, 374, 385, 391,392
Іванченко Ю.Г. 18, 81, 182, 195
Казюк Я.М. 15
Кальниш Ю.Г. 85, 295
Клименко І.В. 94, 118, 121, 123, 175
Коваль В. І. 244
Ковальська Л.М. 147, 258, 309
Козлов К.І 178, 180, 202, 203
Козюра І.В.. ..... 103, 133, 142
Костенко В. О. 66, 223
Кринична І. П. 215, 294
Крушельницька Т.П. 135, 191, 193, 327, 329
Кучабський О. Г 245
Кушнір М.О. 390
Лазар Я.І. 40, 114, 209, 267, 282, 325, 365
Литвиненко В.І. 41, 42, 47, 49
Лопушинський І.П. 205, 267, 369, 382

Меляков А. В. 242, 248
Науменко Р. А 18, 19, 37, 99, 168, 173, 174, 213, 275, 278, 331, 352
Оленковська Л.П. 67, 93
Парубчак І. О. 250
Пархоменко–Куцевіл О.І. 22, 24, 102, 106, 131, 136, 139, 146, 162, 214, 281, 290, 369
Пашко Л.А.. ..... 38, 117, 123, 141, 148, 166, 216, 272, 316, 322, 355, 357, 362
Перлик В. В. 245
Пірен М.І. 215, 383
Побережна В.А. 129, 373
Половцев О.В. 211, 224, 256
Попов М.П. 237
Приходченко Л.Л.. ..... 65, 83, 101, 160, 162, 297
Проніна О.В. 65
Пухкал О.Г. 189, 265
Радченко О.В..9, 15, 27, 30, 44, 57, 60, 71, 79, 152, 177, 209, 210, 211, 217, 219, 286, 326, 332
Радченко О. О.. ..... 27, 30, 65, 258
Савісько С.О. 85, 89, 90, 113, 144, 147, 273, 281, 348, 361
Сатов О.Я. 134
Саух Ю.П. 313, 332
Семичасна О. О. 257
Сєров О.В. 172, 278, 281, 298, 364, 386
Сидорова К.Г. 76, 387
Стадник М.М. 134
Сурай І.Г. 19, 45, 75, 91, 105, 108, 263, 337, 351
Телешун С.О. 231, 284, 291
Титовський І. І. 135, 152, 314
Тодосова Г.І. 7, 82, 92, 179, 264, 338, 350, 353
Топалова У.Х. 171
Тохтарова І. М. 74
Філіппова В.Д. 72, 88, 253
Чижов М. М. 244
Шехірєв В. Р. 223
Шульга І.Л. 96, 127, 128, 180, 384
Яскевич А.Й. 266, 304, 318

Довідкове видання

ТЕЗАУРУС
З ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Словник-довідник

Відповідальний за випуск: В. А. Дон

Редактори: С. М. Шиманська, М. В. Золотова
Коректори: С. Г. Крушельницька, О. В. Должикова.
Верстка і дизайн: О. В. Радченко
Технічні редактори: Н. Ю. Копайгора, Ю. О. Куценко.

Підписано до друку 12.11.2014 р.
Формат 60х84/16. Обл.-вид. арк. 25,5. Ум.-друк. арк. 25,1.
Наклад 500 прим.

Національна академія державного управління при Президентові України
03057, Київ-57, вул.. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.

Віддруковано з оригінал-макетів