

рига // Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв. – 2010. – С. 176–180.

8. Матеріали Агентства моделювання ситуацій: вибори-2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vybory.org/articles/1221.html>

9. Моқан В.І. Чинники ефективності виборчих технологій в Україні // Гілея. – 2010. – С. 54–63.

10. Нальотов А. Виборчі технології як чинник впливу на масову свідомість / А. Нальотов // Політичний менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 126–137.

11. Секретні виборчі технології Юлії Тимошенко. Опора на керований конфлікт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vybory.org/articles/1156.html>

12. Яцунська О. Антиреклама на дострокових парламентських виборах як засіб маніпулювання суспільною свідомістю (частина II) / О. Яцунська // Віче. – 2009. – № 24. – С. 22–26.

Ольга Науменко

ЯКІСНИЙ СКЛАД І СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

У статті розглядаються якісні особливості управлінської еліти України на основі ціннісного підходу. Увага зосереджується на таких якостях державних службовців, як професіоналізм, компетентність, особистісні та моральні якості людини. Проаналізовано основні шляхи удосконалення кадрового забезпечення державного управління.

Ключові слова: *управлінська еліта, ціннісний підхід, ціннісна еліта, державна кадрова політика, керівник-лідер.*

O. Naumenko. The qualitative structure and preparation system of government's personnel in modern Ukraine. The article considers peculiarities of Ukraine government's elite on the basis on valuable approach. The main attention is focusing on such government employee's qualities as professionalism, competitiveness, individual and moral human

qualities. There were analyzed the particular improvement ways of personnel ensuring of government management.

Keywords: *government's elite, valuable approach, valuable elite, government's personnel policy, manager-leader.*

Результати аналізу актуальних досліджень і публікацій з проблеми якісної системи добору управлінських кадрів підтверджують її актуальність, теоретичну та практичну значущість. Але дана проблема потребує більш глибокого дослідження в науковому контексті.

Автором статті було опубліковано ряд наукових досліджень про політико-управлінську еліту, щодо основних тенденцій її розвитку та становлення за часів державної незалежності в умовах трансформації політичної системи, зокрема в особливостях еволюції політичного режиму.

Метою автора є спроба розглянути управлінську еліту через ціннісний підхід, визначальними рисами якого є особисті якості людини. Оскільки, ще від моменту народження існує певна нерівність між людьми, як за індивідуальними особливостями, так і за соціально-економічними, що в подальшому визначає приналежність людини до елітного середовища.

Метою статті є аналіз шляхів підвищення якісних характеристик управлінської еліти та системи підготовки управлінських кадрів в Україні.

Управлінська еліта – це частина суспільства, яка посідає найвищі позиції та складається з авторитетних, спеціально підготовлених людей, керує соціально-економічними процесами й утворює «правлячу меншість» [1].

Управлінська еліта складається з «вищих керівних кадрів», які розподіляють на дві групи: до першої відносяться особи, обрані народом – Президент України, депутати Верховної Ради; до другої – політики, яких призначають «обранці», – Прем'єр-міністр, міністри. Функції еліти регламентуються Конституцією України й іншими законодавчими актами. В нормативно-правових актах немає чіткого переліку осіб або суспільних груп, приналежних до державно-управлінської еліти, але визначаються умови відбору, навчання та функціонування деяких поса-

довців. До них належать: члени Кабінету Міністрів України, керівники центральних органів виконавчої влади та їх заступники, керівні працівники (включно до начальників структурних підрозділів) Секретаріату Президента України, голови обласних державних адміністрацій та інших установ I–II номенклатури, голови правлінь загальнодержавних (національних) акціонерних товариств, контрольний пакет акцій яких належить державі.

Якість політичної влади багато в чому визначається якістю політичних еліт і їх взаємостосунками. На жаль, сучасна еліта не відповідає необхідній управлінській компетентності, моральним і лідерським якостям. Рівень професійно-управлінської придатності значної частини чиновників вищих ланок державної влади, на сьогодні, можна визначити, як низький [2].

Якісний склад політичної еліти в значній мірі залежить від особливостей її формування та відтворення. Цей підхід визначається, як ціннісний або меритократичний, та акцентує увагу на персональних характеристиках індивідів, що відносяться до політичної еліти. Насамперед, це духовні та моральні якості. За ціннісним підходом еліта існує не в кожному суспільстві, на відміну від структурно-функціонального підходу.

Засновник ціннісного підходу Вільфредо Парето обґрунтував, що рівновага в суспільстві вимагає постійного кооптування осіб з елітарними якостями до правлячої еліти, але неелітарного походження з одночасним виведенням із неї осіб з неелітарними якостями. Але це не відбувається, тому правляча еліта погіршує свій якісний склад і сприяє кількісному зростанню контреліти. Парето робить висновок, що головним результатом революційних змін стає поява нової еліти – з деяким домішком старої.

«Маючи бодай найменше реальне уявлення про політику, – як пише П.П. Шляхтун, – і тих, хто її здійснює, важко назвати представників політичної еліти «кращими» людьми, наділяти їх якимись особливими позитивними соціальними, психологічними чи моральними якостями. Наївно вважати, що ще вчора простий громадянин, потрапивши до парламенту за партійним списком, раптом стає

кращим від інших. До того ж, як тільки політик сходить із політичної сцени, про нього, а значить, і про його «особливості» якості одразу ж забувають» [3; 4].

У процесі формування якісної еліти на державній службі, існує ряд проблем. Справжній управлінець має володіти певним набором якостей, але, як показують реальні умови, професіоналізм не є визначальним чинником у службовій кар'єрі. Державна служба стала найзалежнішою від політичної кон'юнктури, її розглядають не як служіння державі, а як сервіс для політиків, як слугування, як допоміжний інструмент проведення лінії конкретних людей, які зайняли посади внаслідок виборів. Тому особиста відданість стає критерієм професійної придатності людини, при розгляді питання її призначення на посаду. На службовому просуванні лише незначною мірою впливає спеціальна освіта та стаж. Не існує чіткої та зрозумілої системи критеріїв просування службовими щаблями.

Матеріальна винагорода за роботу на державній службі незначна. Різниця в розмірах заробітної плати державних службовців і службовців недержавного сектора не дозволяє залучати найкваліфікованіших спеціалістів на роботу в державний апарат, призводить до «перетікання» найпідготовленіших кадрів у недержавний сектор. При цьому не спрацьовує навіть чинник стабільності, що завжди був привабливою рисою вітчизняної державної служби.

В державному апараті спостерігається високий рівень корупції. Намагання покращити своє матеріальне становище через здійснення корупційних дій часто стає мотивом вступу на державну службу. Доступ до прийняття владних рішень особа розглядає не як служіння суспільним інтересам, а як можливість покращити свій фінансовий стан [5].

На думку автора статті, існують шляхи подолання кризового стану в державному управлінні, а саме в підготовці кадрів. Хоча наша держава ще досить молода, але вже активно проводиться наукове моделювання підготовки та формування управлінських кадрів у освітніх закладах.

Ціннісна еліта – це кращі за своїми моральними, інтелектуальними, творчими параметрами та здоров'ям люди,

які мають великі здібності до певного виду діяльності та відповідно до цієї діяльності ділові та особистісні якості. Ціннісна еліта може бути управлінська, політична, наукова, тобто фахова в певній галузі.

За сутністю ціннісна еліта – це найкращі з кращих, оцінка яких при порівнянні, надає можливість відрізнити посередність від того, хто дійсно спроможний бути зархований до кращих, тобто належати до еліти.

Вся система добору ціннісної еліти у сфері трудової діяльності має бути побудована не на тому враженні, яке складається про працівника в оточуючих, а в систематичному відстеженні результатів його трудової діяльності, їхньому вмінні досягти результатів із мінімальним витрачанням психічної енергії, тобто з обов'язковим збереженням здоров'я.

Можна назвати локальним той механізм добору кадрів, який був поширений у радянські часи і практикується до сьогодні. Йдеться про добір кадрів на керівні посади, висування в резерв на заміщення вакантного місця, на основі як одиничних спостережень із використанням різноманітного інструментарію, так і моніторингових спостережень.

Існує два підходи до добору представників ціннісної еліти в організаціях – локальний і системний використання локального підходу малоефективне щодо нашої ментальної дійсності й цілком не може бути реалізоване поза системним підходом, адже тільки останній гарантує досягнення суспільно корисних кінцевих цілей через трудову діяльність, у першу чергу, управлінців.

Реалізація системного підходу пов'язана з формуванням порівняно нової для вітчизняних організацій культури цільового управління, яка базується на реалізації в практиці принципів та інструментів стратегічного менеджменту. Виникає потреба у формуванні механізму добору кадрів на суто науковій основі [6].

Постає необхідність формування нової генерації високоосвічених, здібних керівників-лідерів усіх рівнів, справжньої національної управлінської еліти. При цьому елітою слід вважати корпус висококваліфікованих керівників, які мають відповідні якості. Першу групу формують природні

риси – харизма та воля. До другої групи належить сформована в процесі навчання висока компетентність у обраній сфері діяльності. В третю групу включені знання основ філософії та психології управління, належне володіння управлінськими технологіями, методологією управлінської діяльності та високою управлінською культурою. Саме професіоналізм керівника виступає ключовим елементом нової парадигми соціального управління та необхідною передумовою належного функціонування й розвитку організації, якою управляє керівник. Професіоналізм включає цілісну систему знань, умінь, практичних навичок та особистих якостей керівника, які забезпечують ефективне виконання всіх управлінських завдань.

Основною парадигмою нової системи управління є підвищення ролі таких її аспектів, як кадрове забезпечення управління та вирішення проблеми формування управлінської еліти [7].

Сучасний керівник-лідер повинен мати стратегічний план та знати, як організувати людей для досягнення встановлених цілей, володіти необхідними здібностями до керівної діяльності й відповідними моральними якостями та бути представником дійсної ціннісної еліти. Значна частина управлінської еліти наразі більше відповідає зазначеним якостям за функціями, ніж за ціннісними характеристиками.

На сучасному етапі політичної еволюції нашого суспільства зрозуміло, що розбіжності між старою та новою елітами не настільки великі. Обидві еліти складаються із людей, вихованих в умовах десятиліть панування тоталітаризму, що породжував певну ментальність, звички та стереотипи поведінки. Для виховання нової, демократичної еліти знадобляться роки, навіть десятиліття [8].

Значно збільшується роль інтелектуального капіталу під впливом інформаційної революції та появою нових організацій, що безпосередньо стосується службовців у системі державного управління.

Знання, навички професійного характеру, вміння приймати правильні рішення, здатність орієнтуватися в складності завдань і організаційних обставин, можливість за-

стосовувати та реалізовувати творчі здібності, можуть бути використані при проектуванні нових моделей політико-управлінської еліти.

Одним із шляхів вирішення даної проблеми є підготовка управлінських кадрів через систему освіти та самоосвіти. На сьогодні в Україні функціонує ряд навчальних закладів для підготовки державних службовців, що сприяє підвищенню їх компетентності. Але наявна система потребує тісного взаємозв'язку наукових досліджень у сфері державної служби з практичною діяльністю.

За основу системи підготовки кадрів державних службовців в Україні обрана європейська модель. Відповідно до моделі, підготовка ведеться в спеціалізованих навчальних закладах – інститутах, академіях. Визначальне місце в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців нашої країни належить Національній академії державного управління при Президентові України, яка готує державних службовців для роботи на посадах I–IV категорій і входить до системи органів виконавчої влади.

Всі напрями діяльності Академії спрямовані на модернізацію системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з метою забезпечення основ демократичного врядування в Україні, підготовки національної управлінської еліти та поліпшення кадрового потенціалу державної служби [9]. В Інституті підвищення кваліфікації Академії, де проходять навчання державні службовці I–IV категорій, відбувається формування вищої політико-управлінської еліти держави.

Академія муніципального управління в м. Києві здійснює підготовку бакалаврів і спеціалістів на базі середньої освіти за спеціальностями, які спрямовані на професійну діяльність у деяких сферах державного управління й органах місцевого самоврядування. Низка навчальних закладів університетського рівня Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, готують магістрів державної служби, для обіймання посад V–VII категорій.

Деякі приватні вищі учбові заклади, теж займаються підготовкою управлінських кадрів, а саме: Міжрегіональна

академія управління персоналом, Інститут політичних наук НАН України та регіональні заклади [10].

Слід приділити належну увагу формуванню ефективної державної кадрової політики. В вищих органах влади не існує єдиного підходу до системи підбору кадрів, тому постає питання про її створення, вибудову та впровадження. Сутність даної політики полягає в правильному доборі кадрів і їх просуванні, в формуванні кадрового резерву та створенні об'єктивної системи атестації.

Кадрова політика на державній службі має коло своїх суб'єктів та об'єктів. До суб'єктів кадрової політики можна віднести: органи державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації, навчальні заклади, політичні партії, трудові колективи, підприємства та установи різних форм власності. Об'єктом кадрової політики є як державні службовці й посадові особи місцевого самоврядування, так і громадяни, які працюють або навчаються та за рядом ознак можуть бути залучені до державної служби.

На сьогодні гостро постає потреба в поліпшенні якісного складу кадрів органів державного управління та місцевого самоврядування. Наведемо основні шляхи вдосконалення кадрового забезпечення державного управління:

- необхідним є впровадження системи критеріїв добору; організації атестаційних комісій зі змішаним складом, до яких включаються й працівники кадрових служб інших установ;

- розробка нових загальних критеріїв і кваліфікаційних вимог до державних службовців, залежно від виконуваних ними функцій;

- запровадження нових тестів щодо добору;

- створення системи матеріальних, організаційних і моральних стимулів для втримання й залучення перспективних кадрів;

- введення державного кваліфікаційного іспиту під час прийому на управлінські посади;

- встановлення оптимальних строків перебування на певних посадах;

- розроблення моделі професійного компетентного державного службовця для ефективного вирішення управлінських завдань [11].

Ефективність функціонування системи державного управління залежить не тільки від її організаційної структури, а й від індивідуальних характеристик державних службовців (наявність певних знань, аналітичних здібностей, моральних якостей для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень). Тому формування якісного складу державних службовців у центральних органах влади та на місцях є однією з умов підвищення ефективності державної служби.

Досить важливим є встановлення взаємозв'язку закладів освіти з практикою управлінської роботи в органах державної влади, чого дотримуються тільки деякі спеціалізовані вузи. Практично відсутній механізм зворотного зв'язку навчального закладу з реальними потребами державної служби. Для України вироблення сучасної кадрової політики – це не тільки актуальне та складне, а й принципове питання [12].

Висновки. Через недосконалість існуючих законодавчих та інших нормативно-правових актів, нагальним є прийняття нормативно-правового акта «Про державну кадрову політику в вищих органах влади». Згідно з яким будуть встановлені чіткі критерії, вимоги та повноваження щодо номенклатурного складу посад і їх структури в органах державної влади України; з метою уніфікації каналів рекрутування, запобіганню протекціонізму та корупційним діянням.

Необхідним є підвищення системи кваліфікації кадрів усіх галузей через утвердження пріоритету освіти. Також потребує створення та подальшого вдосконалення система посад щодо всіх органів державної влади, вибудова чіткої ієрархії посад і характеристики відносно кожної з них.

Отже, наша держава потребує особистостей, які володіють певними управлінськими здібностями, задля забезпечення потреб національної економіки, науки та культури висококваліфікованими управлінцями нової формації.

1. Дмитренко Г., Ріктор Т. Стратегія формування управлінської еліти в Україні у сучасних умовах // Персонал. – 2007. – № 6. – С. 64.
2. Олійник В.В. Концептуальні підходи до формування ціннісної управлінської еліти в освітньому процесі // Теорія та практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2008. – № 2. – С. 45.
3. Шляхтун П.П. Політологія (теорія та історія політичної науки): Підручник. – К.: Либідь, 2002. – С. 446–449.
4. Див.: Мандзій Л.С., Дащаківська О.Ю. Політична еліта: історія та теорія: Навчальний посібник. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2009. – С. 218–219.
5. Грицяк І.А. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: Монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Відп. редактор І.А. Грицяк. – К.: «К.І.С.», 2009. – С. 144–149.
6. Див.: Ріктор Т.Л. Владна еліта в умовах нестабільності українського суспільства. – К.: Софія-А, 2007. – С. 215–228.
7. Романовский А.Г. Философия формирования профессионализма в системе подготовки управленческой элиты // Теорія та практика управління соціальними системами. Щоквартальний науково-практичний журнал. – Харків: НТУ «ХПІ», 2008. – № 4. – С. 3–8.
8. Див.: Попадюк Н.І. Проблема зміни управлінських еліт: вітчизняний і зарубіжний досвід // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2009. – № 2. – С. 145.
9. Ковбасюк Ю. Підвищення кваліфікації державних службовців – запорука успішної реформи у державі // Освіта і управління. – 2010. – Т. 13. – № 2–3. – С. 131–135.
10. Рудич Ф.М. Політичний клас у сучасній Україні: специфіка формування, тенденції розвитку. – К.: Парламентське вид-во, 2010. – С. 100.
11. Смолярова М.Л. Ефективність формування кадрового резерву для державної служби // Держава та регіони. Серія: Право. – 2011. – № 2. – С. 75–77.
12. Див.: Кравченко Т.А. Формування державної кадрової політики у сфері державного управління: концептуальні засади та особливості // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2011. – № 2. – С. 115.