

Н.М. Колісніченко,
к.держ.упр., доцент кафедри
європейської інтеграції ОРІДУ НАДУ
при Президентіві України

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ГЛОБАЛЬНА ПЕРСПЕКТИВА

Розглянуто залежність ефективного управління людськими ресурсами від існуючих структур державного управління. Проаналізовано взаємозв'язок між соціально-економічними змінами, досвідом реформ (структурне регулювання, нове державне управління, управління змінами тощо) та ефективним управлінням людськими ресурсами.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, державне управління, структурне регулювання.

Управління людськими ресурсами відіграє важливу роль в обґрунтуванні якості функціонування урядових інституцій. Так, різниця між країнами в діяльності урядів пояснюється якістю послуг (ефективністю) та чесністю персоналу (відсутністю корупції), що, у свою чергу, пов'язано, по-перше, із заслугами службовців, по-друге, державною службою, заснованою на кар'єрному зростанні та справедливій оплаті праці.

Існує залежність між якістю діяльності урядових інституцій та соціально-економічним розвитком країн. Висока якість функціонування бюрократичних структур сприяє економічному зростанню. Так, у 2003 р. дослідження, яке проводилося за сприяння Департаменту Міжнародного Розвитку Сполученого Королівства Великобританії, дійшло висновку щодо існування тісного зв'язку між державами з компетентними та ефективними державними інституціями та їх здатністю долати бідність.

Уряди країн несуть спеціальну відповідальність як "моделі роботодавців", акцентуючи свою діяльність на управлінні людськими ресурсами шляхом: оптимізації умов роботи персоналу; збереження гідності робітника, особливо його права на участь у прийнятті рішень і впливі на них; підвищення здібностей і талантів усіх груп службовців – чоловіків і жінок, членів різноманітних етнічних груп тощо. Як правило, уряди – один із найбільших (чи найбільший)

роботодавців у країні, додатковою відповідальністю якого стає встановлення еталону в управлінні людськими ресурсами.

Метою даної статті, яка підготовлена за результатами засідання експертів ООН з державного управління “Стратегії оновлення державного управління у Східній Європі, Балканах та країнах СНД” (м. Козані, Греція, 20-21 червня 2005 р.), є аналіз залежності ефективного управління людськими ресурсами від існуючих структур державного управління в контексті глобальних викликів. Зазначена проблема останнім часом набула актуальності з огляду на вдосконалення ефективності діяльності управлінських органів, яка на пряму залежить від здібностей персоналу, його мотивації та чесності, якості лідерства. Як загальні засади управління людськими ресурсами, так і перспективи його вдосконалення на тлі глобалізації аналізують у своїх роботах Г. Бертуччі, М. Даггет [2], С. Бреустер, Ф. Бурноа [3], Д. Аргуриадес [1].

Управління людськими ресурсами базується на основних соціально-економічних викликах (демографічних змінах, трудовій міграції, ВІЧ-захворюванні) та досвіді реформ (структурному регулюванні, новому державному управлінні та управлінні змінами, чесності та корупції, трудових відносинах). *Демографічні зміни*, які, зокрема, спричинені такими чинниками, як зростаюча конкуренція за компетентний персонал між державним і приватним секторами, долаються такими діями: стратегічне та довготермінове планування робочої сили (включаючи вдосконалення статистики щодо трудових ресурсів і аналіз відповідних перспектив), престиж потреб у робочій силі державного сектора (дотримання меритократії – кожний отримує лише те, чого він заслуговує за особисті здібності та досягнення). *Трудова міграція* характеризується тим, що відтік дипломованих мігрантів означає втрату інвестування в їх освіту для тієї країни, де вони навчалися, а також втрату здібних, досвідчених кадрів, включаючи платників податків. У країнах, що розвиваються, важливо збалансувати зусилля між трудовою міграцією та програмами, які б сприяли утриманню/поверненню робочої сили (рисунок).

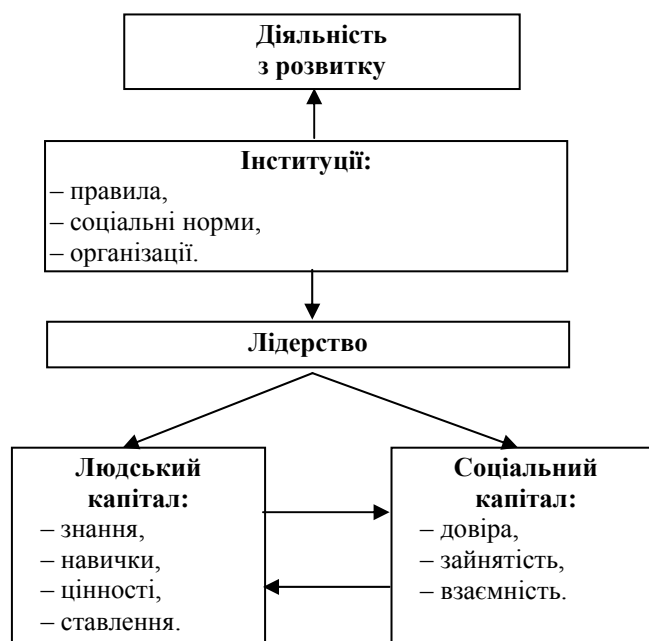


Рисунок. Діяльність з розвитку

Галузь управління людськими ресурсами за останні десятиріччя розвивається як зовнішня та внутрішня сила, яка змушує уряди переглянути роль держави та можливості державного управління [2, с. 8-9]. У напрямку нового синтезу традиційних і сучасних цінностей державного управління та менеджменту, перспективи реформ убачаються в тому, що відбувається пошук балансу, рівноваги між характеристиками трьох широковідомих моделей державного управління – традиційного державного управління, публічного менеджменту (включаючи новий менеджмент), управління-реакції (таблиця).

Таблиця

Основні характеристики моделей державного управління

<i>Характеристики</i>	<i>Державне управління</i>	<i>Публічний менеджмент</i>	<i>Управління-реакція</i>
Відносини "громадяни-держава"	Слухняність	Наказ	Уповноваження
Звітність вищих чиновників	Політикам	Клієнтам	Громадянам і зацікавленим особам
Організаційні характеристики	Управління	Менеджмент	Лідерство
Основні принципи	Компетенція з правилами та інструкціями	Ефективність і результат	Звітність, прозорість, участь
Критерії успіху	Процес	Результат	Результат
Ключові характеристики	Неупередженість	Професіоналізм	Реакція

У таблиці наведено кожен із трьох моделей, їх основні принципи, інструменти, технології, які є основними в діяльності державного сектора в усьому світі щодо сучасних викликів.

Звітність в управлінні – складна проблема, вона набуває декілька різних форм: політична звітність, адміністративна звітність, особиста звітність, професійна звітність, звітність про результат, звітність з метою поради. Проблема полягає в тому, що конфлікти звітності зростатимуть; від державних службовців вимагатиметься все більше застосовувати судження щодо того, яку форму звітності обрати як пріоритетну за даних обставин [1, с. 525]; для державних службовців усе більшого значення набуватиме професійна та особиста звітність, зростатиме лідерська роль вищих чиновників; політична звітність буде менше домінувати; від політиків вимагатиметься прийняти “мета-звітні” ролі, наприклад, моніторинг “систем звітності” щодо їх загального результату та чесності.

Такі ключові характеристики, як неупередженість, професіоналізм і реакція синтезуються в управлінні людськими ресурсами, ґрунтуючись на навичках і ресурсах приватного та державного секторів суспільства. Перспективною стає державна служба, яка: є політично безпристрасною, професійною; такою, що базується на заслугах, стратегічному лідерстві; фокусується на управлінні, орієнтованому на результат шляхом використання стандартів діяльності та критеріїв удосконалення; слідує жорстким антикорупційним правилам; запроваджує легітимні норми та професійні правила, які сприяють більшій відкритості державної служби; забезпечує високий рівень комунікативності.

Зазначені положення надають можливість зробити висновок, що: реформи в управлінні людьми ресурсами залежать від існуючих структур державного управління, існує необхідність переглянути кількісні показники державної служби з метою покращання організаційних процедур (ліквідація “пустих” посад, перегляд меж пенсійного віку, призупинення найму на роботу, заморожування зарплат тощо).

Таким чином, зростаючий статус та вплив управлінців людськими ресурсами в організаційних структурах та в процесі прийняття рішень державного сектора – важлива частина стратегічного управління людськими ресурсами. Управлінці людськими ресурсами повинні мати реальний внесок у стратегічні рішення щодо управління персоналом і рішення щодо того, як досягти ключові цілі управління. Важливим стає збір та аналіз статистики робочої сили з метою подальшого її планування. Управління діяльністю та заохочення персоналу мають стати основними в роботі урядовців. Посилення системи призначень на основі заслуг є найвпливовішим, хоча й найпростішим шляхом удосконалення урядом своєї продуктивності. Саме державна служба, заснована на заслугах та кар’єрному зростанні, відрізняє країни одна від одної з огляду на якість послуг і відсутність корупції. Більше рішень має прийматися щодо просування в державній службі. Адекватна оплата – важливий компонент удосконалення та підтримки мотивації діяльності та чесності державних службовців. Новим завданням управління стає адекватне сприйняття людської природи та людської мотивації [4, с. 61]. Мета такої політики полягає в тому, щоб платити державним службовцям достатньо, проте не більше, ніж вимагається, щоб залучити компетентних людей. Уряди повинні балансувати мотивацію та чесність, тобто службовцям нижчого рівня платити щонайменше мінімум прожиткового стандарту, одночасно забезпечувати чиновників вищого рівня такими зарплатами, які б утримували їх на службі.

Так зване “нове державне управління”, яке рекомендується міжнародними агенціями, є набором принципів і практик, які розглядаються як “глобальна модель”. Перший урок, який має бути вилучений зі світової практики – це те, що воно не сприймається всіма однаково. Це не лише набір інструментів, але й доктрина зі своїм культурним корінням. Існує небагато доказів того, що нове державне управління вдосконалює якість та сприяє чесності державної служби.

Якщо до теперішнього часу багато країн розглядали недоліки в діяльності працівників як розрив між навичками службовців і посадовими вимогами, то

останніми роками розвиток персоналу фокусується також на цінностях, відносинах та поведінці [3, с. 5-7]. Пропонується концепція “організації, яка навчається” як основа реформування державного сектора як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. Створюючи таку державну службу, виникає необхідність підходу, який базується на розвитку організаційної культури та організаційних компетенціях, які сприяють навчанню державних службовців. Серед таких треба назвати: здатність ефективної комунікації, стратегічне управління людськими ресурсами, рішення проблем у співробітництві.

Список використаних джерел

1. *Argyriades D.* Values for public service: lessons learned from recent trends and the Millenium Summit // *International Review of Administrative Sciences. Quality Governance for Sustainable Growth and Development.* – Vol. 69. – № 4. – 2003. – P. 521-534.
2. *Bertucci G., Dugget M.* Introduction. In *The Turning World. Globalization and Governance at the Start of the 21st Century.* – Edited by G. Bertucci and M. Dugget. – IOS Press. – Amsterdam, Berlin, Oxford, Tokyo, Washington D.C. – The United Nations and IAS. – 2002. – P. 1-10.
3. *Brewster C. and Bournois F.* Human resource management: a European perspective // *Personnel Review*, 1991. – Vol. 20. – № 6. – P. 4-13.
4. *The Organizational Behavior Reader.* – Edited by D. Kolb, J. Osland, I. Rubin. – Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey. – 1995. – 688 p. – P. 665-683.

***Kolisnichenko N.M.* Human Resources Management as Global Prospects.**

The dependence of effective human resources management on existing governmental bodies is studied. The bias between social-economic changes, reform experience (structural regulation, new public administration, changes management, etc.) and effective human resources management are analyzed.

Key words: human resources management, public administration, structural regulation.

***Колисниченко Н.Н.* Управление человеческими ресурсами как глобальная перспектива.**

Рассмотрена зависимость эффективного управления человеческими ресурсами от существующих структур государственного управления. Проанализирована взаимосвязь между социально-экономическими изменениями, опытом реформ (структурное регулирование, новое государственное управление, управление изменениями и т.п.) и эффективным управлением человеческими ресурсами.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, государственное управление, структурное регулирование.