

УДК 351.83

Б. Г. САВЧЕНКО, О. О. БУДКО

**МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНАХ ВЛАДИ
ЯК ОДНА З ПЕРЕДУМОВ УСПІШНОГО РЕФОРМУВАННЯ
ІНСТИТУТУ ВЛАДИ В УКРАЇНІ У РАМКАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС**

Розглянуто менеджмент людських ресурсів, що має стати ключовим завданням під час здійснення реформ у галузях державного управління та місцевого самоврядування.

The management of human capitals must become key tasks during realization of reforms of state administration and local self-government.

Здійснення правових, економічних і соціальних перетворень, виведення тенденцій зростання у різних сферах життєдіяльності на основу поступального стабільного розвитку, надання органами влади громадянам управлінських послуг на високому рівні, просування в напрямі європейської інтеграції можливо лише за умови створення ефективної системи управління, що відповідає стандартам демократичної, незалежної, правової держави з соціально орієнтованою ринковою економікою.

Актуальність цієї проблеми привертає увагу багатьох науковців. Різні аспекти впровадження менеджменту людських ресурсів досліджують В. Бакуменко, С. Кравченко, Т. Пахомова та ін. У вітчизняному просторі ці питання розробляли у своїх дослідженнях такі видатних науковців, як А. Бандурка, В. Луговий, Н. Нижник, В. Понеділко, Н. Миронова, Т. Мотренко, В. Журавський.

Метою даної роботи є обґрунтування доцільності зміни пріоритетів у процесі реформ і запровадження менеджменту людських ресурсів в органи влади.

Чому органи влади не працюють ефективно? Чому люди “в керівництві” усе частіше не влаштовують один одного і не задовольняють вимоги значної кількості людей? Пошук відповідей на ці запитання привів авторів до стійкого переконання необхідності застосування менеджменту людських ресурсів у процесі здійснення будь-яких реформ, і насамперед нового етапу адміністративної реформи, обов’язкового впровадження менеджменту людських ресурсів саме в роботу органів публічної влади.

У спадок Україні від колишнього СРСР дісталися, окрім планової економіки, ядерної зброї та численних наслідків аварії на ЧАЕС, сформована партійна система управління кадрами, яка базувалась на: чітких сходинках зростання (комсомол, партія, посада в номенклатурній драбині), виконавчій дисципліні, внутрішній корупції. 17 років поспіль маємо лише прогресуючі проблеми в неперервному процесі ліквідації наслідків аварії на атомній станції. Епізодичну кадрову політику на різних рівнях управління також можна віднайти, проте системою роботи з персоналом її назвати складно. Сучасна робота кадрових служб органів влади

нагадує принципи роботи пожежної команди – термінові заходи для врятування ситуації: оформлення документів щодо прийому та звільнення з роботи працівників, оформлення документів щодо заохочення або покарання, термінове складання графіків, звітів, інформацій. Про здійснення моніторингових досліджень, вжиття заходів щодо встановлення сприятливого мікроклімату в колективі, проведення тренінгів щодо побудови команди та використання надбань тайм-менеджменту мова не йде взагалі.

Менеджмент людських ресурсів (далі – МЛР) передбачає такі заходи: застосування сучасних методів управління персоналом; запобігання рецидивам непрофесіоналізму та некомпетентності при формуванні кадрового потенціалу; утвердження нової культури державної служби; запровадження механізмів розвитку персоналу, що забезпечить якісно новий рівень роботи з кадрами; розробку оптимальних схем делегування повноважень за рівнями ієрархії; розробку і впровадження сучасних організаційних регламентів та управлінських процедур [5, с. 23].

Досвід розвинених країн також переконує в доцільності МЛР, запровадження численних служб по роботі з персоналом, які здійснюватимуть не просто кадрову роботу, а забезпечують саме менеджмент людських ресурсів.

За останнє десятиріччя ХХ ст. управління персоналом організації, як і вся система управління організацією, відчула глибокі, якісні зміни. У цілому це пов'язано зі вступом низки промислово-розвинених країн у постіндустріальну стадію розвитку, а також низкою факторів економічного, політичного та соціально-культурного характеру. Стиль управління, система цінностей, кваліфікаційно-поведінкові характеристики керівників підприємств, установ та органів влади трансформуються від бюрократичного до підприємницького. Люди та їх уміння визнаються як найбільш цінний ресурс [4, с. 18].

Сьогодні, в умовах наслідків фінансово-економічної кризи, маємо найбільш гостру проблему низької ефективності влади, безвідповідальності держави перед людиною за свою діяльність, а ця відповідальність, до речі, передбачена ст. 3 Конституції України [6, с. 25].

Високі посадовці й самі доволі часто і публічно визнають некомпетентність Верховної Ради України, центральних органів виконавчої та судових органів влади [Там же, с. 17, 50–51, 99].

Значного поширення набули підкуп осіб, уповноважених на виконання функцій держави (“корупційний лобізм”), а також виконання державними службовцями незаконних, корупційних за змістом посередницьких функцій у відносинах третіх осіб з органами державної влади, що стало явищем не ситуативним, а постійним [1].

Національна еліта сучасної України не в змозі адекватно реагувати на ті імперативи, які висувуються сучасними цивілізаційними процесами суспільного розвитку, що у свою чергу базується на загальнолюдських цінностях з огляду на поступальний рух нашої країни в напрямі членства в ЕС. Історія розвитку української державності переконливо свідчить про численні помилки політиків і державних діячів, які, задовольняючи власні амбітні інтереси, втрачали підтримку, розуміння, прихильність людей, команди однодумців, владу і нарешті доводилося знов виборювати незалежність та будувати державність.

Сьогодні в сильній Україні не зацікавлений ніхто, а відтак, є всі передумови для запровадження менеджменту людських ресурсів в органи влади різних рівнів, оскільки якість життя реально можна досягти через встановлення якості влади. Одна із можливостей це зробити – створити при Головному Управлінні Державної Служби “Службу менеджменту людських ресурсів” та її регіональні та територіальні відділи, які будуть забезпечувати саме менеджмент людських ресурсів. Протягом останніх 20 – 25 років такі структури вже активно працюють в Європейських країнах та США. Після приєднання 10 країн Європи до ЄС у травні 2004 р. уряди цих країн також почали приділяти значно більшу увагу питанню менеджменту людських ресурсів та пов’язувати зростання ефективності виконання державних функцій та надання послуг населенню з професіоналізмом службовців [3, с. 119].

Актуальність запровадження МЛР в органи влади в нашій державі обумовлена, з одного боку, необхідністю інвестицій уже не в техніку, а саме в “людські ресурси”, а з іншого – в потребі змін пріоритетів у процесі розвитку та реформ.

Інша можливість це зробити – забезпечити інвестиції в освіченість працівників органу влади шляхом таких заходів: організації тренінгових занять, анкетувань, опитувань колективу працівників органу влади; адаптації програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів влади, залучення до розробки програм, і підручників практиків; створення автономної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації саме для муніципального руху; планування 2-3 % фонду заробітної плати працівників органів місцевого самоврядування для замовлення курсів з підвищення кваліфікації; розробки та запровадження стандартів якості наданих послуг, а також кодексу поведінки працівника органу влади із залученням саме посадових осіб даного органу влади. Інше питання – що організувати реалізацію всіх цих завдань зміг би відділ акмеологічної (соціально-психологічної) служби при органі влади або запрошені на умовах договору професіонали.

Слід звернути увагу на необхідність професіоналізації менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні. Це означає появу в нашій країні нових для пострадянського простору професій, тих, що давно вже є на Заході і без яких менеджмент в органах влади неможливий. Спектр цих професій і управлінських технологій доволі широкий – від муніципальної юриспруденції та фінансів міських (сільських) соціальних працівників до консалтингових консультантів, урбан-соціологів, урбан-географів тощо. Усе це дозволить модернізувати органи влади держави.

У контексті обговорюваної проблеми це означає, що сучасне управління життєдіяльністю села, селища, району, області, регіону чи держави в цілому в кінцевому підсумку зводиться до пошуку ефективних, оптимальних і раціональних управлінських технологій, а також відповідних їм теоретичних моделей та практичних заходів щодо реалізації останніх.

Слід відзначити, що в Концепції державної регіональної політики, затвердженій Указом Президента від 25 травня 2001 р. № 341, чільне місце посідають питання “поліпшення надання науково-методичної допомоги органам

місцевого самоврядування та їх посадовим особам; узагальнення, підтримки та поширення позитивного досвіду діяльності органів місцевого самоврядування [2, с. 27]”.

В Україні лише відносно недавно розпочали серйозно обговорювати проблеми стандартів професійної діяльності службовців органів влади на засадах стратегічного планування діяльності структур з орієнтацією на професійне надання публічних послуг, соціологічні дослідження щодо оцінки громадянами порядку та якості їх надання, забезпечення моніторингу ефективності діяльності органів влади та їх посадових осіб щодо реалізації стратегічних документів, прозорості процедури прийняття рішень, забезпечення участі громадян у процесах їх підготовки та контролю. Першим кроком у напрямку запровадження МЛР в Україні має стати: удосконалення законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, зокрема в напрямку добору та роботи з кадровим резервом, законодавче встановлення правил поведінки посадових осіб (державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування), вирішення питання належного матеріального стимулювання посадових осіб органів влади, удосконалення механізму атестації, розроблення процедури ротації службовців на окремих посадах, удосконалення процедур прийняття управлінських рішень. Сьогодні маємо “шаблон проведення кадрового менеджменту”: прийшовши до влади керівник починає змінювати на “своїх людей”, на його думку, начальників управлінь, відділів, навіть пересічних співробітників, секретарів, прибиральниць і водіїв. Через певний час призначають (обирають) нового керівника, і все починається з початку.

На жаль, менеджмент людських ресурсів у нашій державі підміняється призначеннями та звільненнями з посади, які до того ж відбуваються несвоєчасно та з порушеннями процедур, невиправданими люстраціями та, як наслідок, маємо існування неефективної системи органів влади та державної служби зокрема. У країнах ЄС давно відійшли від цих помилкових практик і вважають менеджмент людських ресурсів – пріоритетним напрямком при проведенні реформ взагалі та на державній службі.

У країнах світу після усвідомлення глибинних підвалів в алгоритмі проведення реформ і вдосконаленні діяльності органів влади отримали значні переваги: зростання ефективності функціонування державної служби при зменшенні затрат, стабільні позитивні результати реформ, підвищення як престижу роботи органу влади, так і якості послуг, зростання довіри громадян до інститутів державної влади.

У постіндустріальних країнах кваліфіковані кадри з необхідним вмінням і навичками, діловими та особистісними якостями цінують понад усе.

Проблематика нових ціннісних основ, спрямованих на менеджмент людських ресурсів, у сфері механізму управління органом влади сьогодні є надзвичайно актуальною перспективою для України.

Проведення соціологічних опитувань, здійснення моніторингу за ефективністю діяльності органів влади, запровадження оцінювання претендентів на включення до резерву або на зайняття більш високої посади, розробку та проведення з персоналом

практичних тренінгів, занять, семінарів щодо впровадження та подальшого вдосконалення професійної діяльності щодо надання послуг, формування та забезпечення реалізації механізму прозорості діяльності посадових осіб, виконання соціологічного прогнозування, консалтингове консультування та ін. – усе це і є реальними складовими менеджменту людських ресурсів, який повинен проходити червоною стрічкою в ході здійснення своїх повноважень Головердержслужбою та у процесі життєдіяльності органів влади, а також неодмінно враховуватись при запровадженні та здійсненні будь-яких реформ.

Запровадження МЛР дасть змогу підвищити результативність та ефективність управління органом влади, зокрема в результаті зменшення необґрунтованих витрат, у тому числі витрат часу, урахувати в діяльності органів влади потреби споживачів у конкретних послугах і забезпечити належну якість їх надання, здійснити чітку регламентацію діяльності посадових осіб, уповноважених на виконання функцій держави чи місцевої громади, що, в свою чергу, дозволить розпочати процес формування позитивного міжнародного іміджу України та іміджу влади власне в державі.

Менеджмент людських ресурсів формує нові парадигми функціонування органу влади, які спрямовані на зміну взаємовідносин і налагодження партнерських відносин між керівником і підлеглим, органами влади та суспільством, створення позитивного іміджу державної служби, переорієнтацію стилів і методів керівництва колективом працівників, формування відповідального, ініціативного, творчого службовця органу влади, що генерує ідеї вдосконалення процесу роботи самої установи та надання нею послуг.

Література:

1. Про Концепцію подолання корупції в Україні “На шляху до доброчесності” : Указ Президента України від 11 вересня 2006 р. № 742/2006 // Уряд. кур’єр. – 2006. – № 175. – С. 4–5.
2. Про концепцію державної регіональної політики : Указ Президента України від 25 травня 2001 р. № 341 // Офіц. вісн. України. – 2001, № 22. – С. 20–28.
3. *Боссарт Д.* Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке ; [пер. з англ. О. М. Шаленко]. – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.
4. Дайджест: кадрова політика и управление персоналом. – Вып. 1. Проблемы лидерства и кадровые технологии / под общ. ред. д.н.гос. упр. В. М. Мартыненко. – Х. : Константа. – 2006. – С. 224.
5. Яким бути громадському контролю? // народ і влада в Україні. – 2008. – № 1 (04). – С. 130.
6. *Миронова Н. С.* Організаційно-правові засади державного управління : опорний конспект лекцій / Н. С. Миронова. – Х. : УАДУ ХФ, 2001. – 62 с.
7. Цілком офіційно // Власть + потребитель. – 2008. – № 9-10. – С. 102. – сентябрь-октябрь.

Надійшла до редколегії 09.04.2009 р.