



Пашко Л.А.,

*докторант Національної академії
державного управління при Президентові
України, кандидат філологічних наук*

ПРОЦЕС ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ВЗАЄМОДІЯ СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Наприкінці 70-х – на початку 80-х років минулого століття більшістю західних країн прокотилася хвиля адміністративних реформ, спричинених системною кризою управління. Звичайно, темпи та адміністративна “глибина” цих реформ відрізнялися залежно від країни, мірою невдоволення суспільством публічним сектором, наявністю відчуття потреби радикальних змін у відносинах “державна – громадяни”. Однак той факт, що практично всі уряди пішли на часткову або більш радикальну перебудову системи управління публічним сектором, свідчить про головне: адміністративні реформи стали спільною, хоча здійснюваною в різний час та з різною інтенсивністю, потребою осучаснення державної владної машини¹.

В усіх країнах реформи перебувають під впливом двох основних факторів – ринку та демократії – і переслідують спільну головну мету: виробити концепцію ефективної держави, яка покликана замінити концепцію адміністративної держави, що дискредитувала себе впродовж останніх десятиліть суспільного розвитку. Незавершеність цих реформ свідчить про їхню ґрунтовність і важливість не лише для осучаснення держави та її інститутів, але й для усього суспільства. А це доказ того, що адміністративні реформи перетворюються в перманентний елемент державного управління в умовах існування постіндустріального суспільства та постійного осучаснення функціонування держави.

Сьогодні для того, щоб виконати свій обов’язок перед суспільством – забезпечити національну і особисту безпеку своїх громадян, використати свої владні повноваження в інтересах суспільства, упорядкувати свої функції – держава зобов’язана відповісти на виклики часу, породжені трьома революціями: науково-технічною, інформаційною, управлінською².

Очевидно, що ефективність сучасного державного управління залежить від багатьох факторів, але визначальним, на думку науковців, і ми погоджуємося з ними, є якість соціального зв’язку як між суспільством і державою в цілому, так і між співробітниками кожної мікро-системи, якою виступає організація³. У зв’язку з цим необхідно, на нашу думку, ввести у адміністративний понятійний “обіг” такі поняття, як “соціальна реальність”, “соціальний простір”, “соціальний час”. При цьому необхідно чітко розмежувати семантику цих понять, визначивши, що два останніх є координатами першого. Важливість оперування працівниками сфери державного управління такими поняттями пояснюється тим, що саме в цих координатах виникають різні процеси, здійснюється соціалізація особистості, відбувається диференціація

¹ Сморгунов Л.В. Сравнительный анализ административных реформ в западных странах // Вестник Московского университета. Серия 12, Политические науки. – 2000. - № 1. – С. 58.

² Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления: В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – С. 206.

³ У нашому дослідженні „організація” – об’єднання людей, діяльність яких свідомо здійснюється та координується для досягнення спільної цілі чи цілей.



потреб, інтересів, цінностей, стимулів, які визначають діяльність та поведінку державних службовців соціальних індивідів.

Соціальний простір та соціальний час характеризують соціальне буття як процес поєднаних і взаємозмінних видів діяльності людей. Соціальний час фіксує стійкість соціальних форм та їх відтворення. Соціальний простір являє собою рух людського буття у вигляді певної координації людей, їх дій та предметних умов, засобів та результатів їх життєвого процесу у формах їхніх спільних взаємодій⁴.

Оскільки “цілі державного управління повинні визначати відповідні процеси, технології, обсяги ресурсів”⁵, надзвичайного значення набуває технологізація соціального, а значить, і державного управління. Така значимість пояснюється винайденням внаслідок науково-технічного прогресу численних технологічних нововведень, основна значимість яких полягає, як слушно зауважує О. Тоффлер, у пропонуванні можливостей нових рішень суспільних, філософських і навіть особистісних проблем. Крім цього, вони змінюють весь духовний світ людини, її спосіб мислення і погляди на навколишнє середовище.

Технологізація соціального простору у мікросистемі організації розуміється нами як цілісна система концептуально і практично значимих принципів, методів, засобів соціалізації кожного працівника, яка гарантує об’єктивний результат у певний період та під час наступного його відтворення.

Нам імпонує думка науковців В. Іванова та В. Патрушева на технологію у широкому розумінні як на сферу цілеспрямованої діяльності людини, організованої на найновіших досягненнях технічних та соціальних наук. Таке трактування дає нам усі підстави говорити про технології державного управління як соціально-технологічні відносини та відповідні їм види діяльності.

Із трьох форм технологічного рівня соціальної детермінації, а саме: рівня розвитку виробничих сил; організаційно-технологічної сторони людської діяльності; технологічно-управлінських відносин – останні виявляються визначальними для сфери соціального управління. Тому не дивно, що аналіз наукової літератури засвідчив факт все більшого визнання поняття “соціальні технології” поряд з поняттям “соціальне управління”. У цьому, на нашу думку, немає нічого надзвичайного, адже відбувається неминуха для сучасного рівня розвитку держави технологізація самого процесу соціального управління, в якому суб’єктивний вплив переводиться в об’єктивний зміст, у зміну якості об’єкта⁶. Зазначимо, що не йдеться про механістичне перенесення виробничих технологій на суспільне життя, а про проектування і впровадження в організацію людської діяльності специфічних технологій, які співвідносяться з закономірностями суспільного розвитку.

Очевидно, що від характеру управлінської орієнтації технології соціальної дійсності – гуманістичної чи ригористичної (інструментальної) – залежить позитивна чи негативна оцінка суспільством результатів соціального, державного, управління. Не викликає сумніву той факт, що лише “гуманізація” норм, засобів, прийомів орієнтує державного службовця на свідоме, творче виконання щоденної діяльності, з одночасним формуванням спрямованості на поліпшення якісних показників кінцевого результату. “Інструменталізація” норми, орієнтуючи

⁴ Иванов В.Н., Патрушев В.И. Цит. праця. – С. 35.

⁵ Нижник Н.Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе. – К., 1995. – С. 30.

⁶ Иванов В.Н., Патрушев В.И. Цит. праця. – С. 30.



на підпорядкування лише вольовому тиску, може знівелювати головну ціль – досягнення якісного результату професійної діяльності.

Ми переконані, що визначальним сьогодні виявляється уміле поєднання управлінських, соціально-технічних рішень з поглибленням демократії, розширенням партнерських відносин між ієрархічними рівнями в кожній мікросистемі організації, внаслідок чого і можлива самореалізація творчого потенціалу особистості. Таким чином, ми можемо стверджувати, що технологізація управлінської діяльності суб'єкта управління в процесі оцінювання не менш актуальна, аніж проблема розробки технологій оцінювання результативності професійної діяльності державних службовців як об'єктів управління.

У нашому дослідженні соціальну технологію ми розуміємо як діяльність, в результаті якої досягається поставлена ціль і відбуваються якісні зміни об'єкта діяльності. Соціальна технологія – це попередньо визначений ряд операцій, спрямований на досягнення певної цілі чи завдання. Діяльність набуває статусу технології лише за умови свідомого і планомірного розчленування на елементи, які реалізуються в певній послідовності⁷.

Значення технологізації процесу оцінювання полягає перш за все в тому, що вона робить людську діяльність більш раціональною та результативною, оскільки включає в неї саме ті процеси і операції, які необхідні для досягнення поставленої цілі. Варто зазначити, що соціально-технологічний підхід в системі державного управління взагалі і процесі оцінювання людських ресурсів зокрема в жодному разі не усуває ініціативи управлінської діяльності та творчості співробітників. Завдання такого підходу – надати діяльності організації усвідомленого, науково об'рунтованого характеру. Тим самим, можна стверджувати, що соціальні технології системи оцінювання – це своєрідний механізм поєднання знань з умовами їх реалізації в процесі щорічного оцінювання результатів праці державних службовців.

Такі технології – відповідь на виклик сьогодення щодо необхідності активізації людини у державному управлінні, яка “висуває на перший план завдання глибокого дослідження його статусу в сфері управління, а також шляхів і способів, які спонукають працівника до більш ініціативної, відповідальної та ефективної праці. Людина в управлінні завжди відіграє головну, визначальну роль. Через неї здійснюється персоніфікація державно-управлінських відносин. Адже справжню історію творять люди, підкорюючись при цьому об'єктивним законам суспільного розвитку і поступово розширюючи “простір” для самодіяльності і самореалізації особистості. І поки людина буде відчувати себе тільки об'єктом впливу, а не учасником формування життя, не буде ефективних державно-управлінських відносин”⁸.

Науковці виділяють такі ознаки технологізації:

1) розмежування, розподіл цього процесу на взаємопов'язані етапи, фази, операції. Йдеться про чітке визначення вимог, які пред'являються суб'єкту для належного виконання процесу згідно з цією технологією. Очевидно, чим точніша відповідність опису процесу його логіці, тим реальніша можливість досягнення високого ефекту діяльності;

2) поетапність дій, спрямованих на досягнення необхідного результату. Послідовність і порядок виконання дій повинні базуватися на внутрішній логіці функціонування і розвитку цього процесу. Однак така послідовність не усуває можливості суб'єкта бути активним учасником об'єктивного розгортання, чи й зміни, процесу, встановлення тієї чи іншої послідовності та темпу процедур і операцій відповідно до змінюваних обставин;

⁷ Иванов В.Н., Патрушев В.И. Цит. праця. – С. 29.

⁸ Нижник Н.Р. Цит. праця. – С. 98.



3) однозначність виконання включених процедур та операцій процесу. Це необхідна умова досягнення результатів. Чим більша невідповідність, відхилення в діях суб'єкта від визначених технологією параметрів, тим реальніша небезпека деформувати весь процес і отримати необ'єктивні результати, які не відповідають очікуванням. Відхилення у технологіях соціальної діяльності можливі до певної межі, за якою замість творчості починається вже суб'єктивізм, що призводить до зниження ефективності управління⁹ і до нівелювання партнерських відносин між суб'єктами різних ієрархічних рівнів у мікросистемі організації.

На нашу думку, в процесі оцінювання людських ресурсів у системі державного управління можна чітко виділити такі соціальні технології: технології управлінської діяльності оцінювача=суб'єкта оцінювання; технології саморозвитку особистості оцінюваного=об'єкта оцінювання; технології ділового спілкування у процесі оцінювання; технології адміністративного реагування на результати оцінювання. Причому усі ці технології диференціюються відповідно до етапів оцінювання, а саме: підготовчого, безпосереднього оцінювання, наслідково-післяоцінювального. Завдяки застосуванню соціальних технологій процес оцінювання набуває властивих йому характеристик, зокрема:

- перетворення корпоративних (організаційних) цілей у цілі співробітників;
- прояснення корпоративних цілей та чіткіше уявлення їх кожним працівником;
- оцінювання – безперервний гнучкий процес, який залучає оцінювача і оцінюваних у структуру, що створює можливості для постійного ефективного співробітництва;
- оцінювання заохочує працівників до самоуправління власною результативністю;
- оцінювання вимагає відкритого, чесного та неупередженого стилю управління, завдяки якому підтримується постійний зацікавлений діловий контакт=діалог між оцінювачем та оцінюваним;

оцінювання вимагає існування постійного зворотного зв'язку: оцінювач - оцінюваний. Цикл постійного зв'язку, пронизуючи усі етапи оцінювання, дає можливість знанням та досвіду, набутим людьми в процесі роботи, змінювати, вірніше, коригувати як корпоративні, так і персональні цілі. У цьому плані доцільно говорити, на нашу думку, про феномен „реординації”, який є значно вагомішим та значимішим, аніж зворотний зв'язок між суб'єктом і об'єктом оцінювання. Якщо суть реординаційного управління розкривається таким чином: “Ти управляєш мною, і я в певних аспектах і в певною мірою управляю тобою”¹⁰, то суть реординаційного оцінювання можна, на наш погляд, сформулювати відповідно: “Ти оцінюєш мене, і я в певних аспектах і певною мірою оцінюю тебе”. Саме тому, на нашу думку, оцінювання показників діяльності оцінюваного повинне автоматично стати оцінюванням результативності управлінської діяльності оцінювача;

оцінювання повинно об'єктивно застосовуватися до усіх, без винятків, працівників усіх ієрархічних рівнів;

оцінювання зосереджується на перспективному плануванні та підвищенні перспективних показників праці;

оцінювання – процес постійного удосконалення ділового спілкування між співробітниками різних ієрархічних рівнів;

Очевидно, що процес оцінювання результативності повинен здійснюватися відповідно до таких етичних принципів¹¹:

⁹ Иванов В.Н., Патрушев В.И. Цит. праця. – С. 33-34.

¹⁰ Иванов В.Н., Патрушев В.И. Цит. праця. – С. 28.

¹¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – С. 413.



1) поваги до людини – оцінювач не повинен ставитися до оцінюваного як до засобу досягнення своїх цілей;

2) взаємної поваги – суб'єкти процесу оцінювання повинні обов'язково поважати потреби один одного;

3) неупередженості процедур – процедури оцінювання повинні здійснюватися неупереджено та об'єктивно для мінімізації суб'єктивності оціночних суджень;

4) прозорості – вона повинна стосуватися і етапів, і результатів оцінювання, і управлінських рішень за наслідками оцінювання.

Таким чином, підсумовуючи, ми можемо стверджувати, що до технологізації процесу оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління потрібно підходити як до одночасного втілення соціальної форми практики, способів регулювання, контролю і взаємодії між суб'єктом і об'єктом оцінювання. Такий підхід передбачає комплексний аналіз таких елементів соціальних технологій усіх етапів процесу оцінювання:

- зміцнення внутріорганізаційних відносин, що проявляються у підсиленні організаційної культури, підтриманні здорового морального клімату;

- розширення соціального діапазону управлінської діяльності оцінювачів;

- розвиток різноманітних дієвих форм взаємодії – особистісної і професійної - співробітників;

- розкриття сил і творчих можливостей кожного члена колективу;

- досягнення кожним оцінюваним державним службовцем високого рівня самоуправління власною результативністю;

- накопичення професійно-освітнього потенціалу;

- оптимізація умов праці;

- вплив результатів оцінювання на розвиток кар'єри кожного співробітника;

- більш повне задоволення потреб оцінюваних у підтриманні не лише зворотного зв'язку з оцінювачем, але й реординаційного управління.

Стаття рекомендована до друку кафедрою державного управління і менеджменту

Національної академії державного управління при Президентові України

(протокол №15 від 2 липня 2004 року)

