гия концептов / Под ред. В. И. Карасика, И. А. Стернина. – М. : Гнозис, 2007. – 512 с.

6. Лобас В. Ф. Философский анализ интеллектуальной коммуникации : автореф. дис. канд. филос. наук : спец. 626 „Логика» / В. Ф. Лобас. – К., 1969. – 22, [1] с.

7. Макаров М. Л. Основы теории дискурса. – М. : ИТДГК «Гнозис», 2003. – 280 с.

8. Основы современного социального управления : теория и методология : Учебное пособие / Под ред. В.Н. Иванова. – М. : ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 271 с. – (Энциклопедия управленческих знаний).

9. План дій з реформування системи органів виконавчої влади в Україні / Центр політико-правових реформ. – К. : Конус-Ю, 2006. – 216 с.

10. Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук та ін. – К. : Абрис, 2002. – С. 94–95.

11. Шаховський В. Социальная интеракция власти и народа через языковую игру [Електронний ресурс] / Шаховський В. – режим доступу : http : // tverlingua.by.ru/archive/005/5_1_2.htm.

12. Sperber D., Wilson D. Relevance: Communication and Cognition. – 2 nd ed. – Oxford; Cambridge, MA, 1995. – P. 115–117.

УДК 35.08

Анатолій Рачинський

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

У статті розглядаються стратегічні підходи до управління персоналом в органах виконавчої влади. Робляться рекомендації щодо розробки стратегії управління розвитком перосоналу в органах виконавчої влади, визначаються складові стратегії розвитку персоналу.

Ключові слова: *персонал, управління персоналом, стратегічне управління, розвиток персоналу, органи виконавчої влади, стратегія.*

Постановка проблеми

Проблема підвищення ефективності державного управління крізь призму чинників особистості вважається однією з найактуальніших проблем сучасної управлінської науки. Сьогодні, коли активно відбувається реформування в суспільстві, ця проблема набуває особливого значення. Ефективність та результативність діяльності органів влади залежить, насамперед, від управління розвитком персоналу. Актуальність дослідження обумовлена тим, що структурна перебудова економіки неможлива без створення ефективного механізму управління персоналом в системі державної служби та наукового обгрунтування необхідності його запровадження. Адже потреба у використанні механізмів стратегічного управління перосоналом в органах влади диктується: зростаючими суперечностями між збільшенням чисельності державних службовців та ресурсів, що витрачаються на їх підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації та кінцевими соціально-економічними результатами їх діяльності; диспропорціями, які посилюються, між цілями і завданнями державно-управлінських реформ, та ступенем використання персоналу органів виконавчої влади; невідповідністю між професійно-кваліфікаційною динамікою персоналу в системі державної служби і новими функціями системи державного управління, напрямами і темпами розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Розгляд проблем стратегічного управління персоналом в органах виконавчої влади в контексті адміністративно-державного менеджменту дає підставу зробити висновок про те, що такий теоретичний аналіз і розробка ще тільки починаються. У науковій літературі з проблем управління персоналом в системі державної служби йде активна полеміка щодо визначення базових законів функціонування і розвитку персоналу в системі державної служби, виявлення і формулювання основних категорій, понять і термінів, тобто усього інструментарію, необхідного для подальшого розвитку науки і практичної діяльності в галузі управління персоналом в системі державної служби (Т. Василевська, Н. Гончарук, Н. Липовська, Н. Нижник, Т. Пахомова, С. Серьогін, М. Рудакевич та інші).

Мета

Мета статті полягає в розгляді статегічних підходів до управління розвитком персоналу в контексті сучасних вимог до підвищення ефективності управління персоналом в органах виконавчої влади.

Виклад основного матеріалу

Управління персоналом в органах виконавчої влади, пошук таких технологій управління, «які потрібні», в першу чергу, повинні бути спрямовані на розробку та вдосконалення стратегії управління персоналом органа виконавчої влади. Розробка стратегії визначає розробку не тільки проекту системи управління персоналом, але і побудову програми змін процесів управління персоналом органів влади. Поняття «стратегія», яке є одним з основних понять в теоріях стратегічного управління, має різні визначення та тлумачення.

Можна вважати, що стратегія – це генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність дій по їх досягненні. Сьогодні в науковій літературі не існує загальноприйнятого визначення поняття «стратегія». У сфері державного управління, місцевого самоврядування, бізнесі поняття «стратегія» часто виступає як синонім поняття «політика», «державна політика» та «програма». Справді, ось деякі відомі визначення поняття «державна політика». Але насправді всі ці поняття відрізняються одне від одного. Як вказує І. Ансофф, програма – це поділена в часі послідовність дій, яка використовується для спрямування та координації діяльності тоді, коли відомо, що заплановану мету неодмінно буде досягнуто [1, с. 47]. А термін політика найчастіше використовується тоді, коли йдеться про опис певних правил та процедур, необхідних для визначення певних ситуацій, що мають тенденцію повторюватися.

Стратегічне планування в своїй методології відкидає припущення про те, що майбутнє повинно бути неодмінно кращим за минуле, передбачуваним і що його можна ефективно описувати, використовуючи екстраполяційні прогнози. Тому перший крок – це аналіз перспектив розвитку персоналу, метою якого є виявлення тих тенденцій, небезпек, шансів, надзвичайних ситуацій, які можуть вплинути на напрями і результат розвитку.

Стратегічне планування розвитку персоналу органів виконавчої влади – це складний, багатокритеріальний процес, який вимагає певних витрат фізичних, фінан-

© Рачинський А.П., 2012.

сових та людських ресурсів. До недавна вважалося, що стратегія розвитку персоналу повинна спиратись на використанні сильних сторін персоналу та нівелювати слабкі сторони. Вважалося також, що можливості можуть залишатися сталими в той час, коли стратегія змінюється. Але по мірі того, як динаміка зовнішніх змін зростала, зменшувалися надії на те, що сильні в минулому характеристики персоналу можуть бути запорукою майбутніх успіхів організації [2].

Науковці трактують поняття «стратегічне планування» і як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, і як процес формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення [3]. Або розглядають як механізм забезпечення підготовленості організації до конкурентної боротьби. А також пов'язують стратегічне планування з систематичними спробами розуміння ситуації, знаходження засобів вирішення завдань і концентрації уваги на процесі реалізації програми [4].

Спробуємо визначити складові стратегічного планування розвитку персоналу в органах виконавчої влади. Складові ефективного стратегічного планування управління персоналом :

- визначення системи цілей управління персоналом;
- узгодження пріоритетів;
- визначення труднощів;
- узгодження способів вирішення конфліктів;
- встановлення орієнтованості в часі;
- встановлення послідовності кроків впровадження та контролю;
- визначення критеріїв ефективності реалізації стратегії;
- визначення елементів ризику і потенціальних можливостей їх нейтралізації;
- визначення необхідних зовнішніх способів та способів їх контролю;
- визначення періодів перегляду стратегічних цілей;
- залучення необхідних працівників адміністрації і інших необхідних спеціалістів до процесу планування.

При розробці стратегічного плану розвитку персоналу необхідно пам'ятати про те, що основні його характеристичні параметри, а саме – якість, вартість і час пов'язані між собою.

Вважається, що існує п'ять елементів якісного планування:

- цілі (чого необхідно досягнути);
- засоби та методи (як оптимально досягнути поставлених цілей);
- план (хто виконує які завдання і в які строки);
- реалізація і контроль (чи все йде за планом, і які перші результати);
- корекція (що необхідно піддати корекції).

Стратегічне планування на рівні побудови стратегії розвитку персоналу органу виконавчої влади повинно виконувати ще і такі функції, як:

- визначення проблемного поля управління персоналом органу виконавчої влади;
- створення баз даних і прогнозів;
- формалізація процесів прийняття стратегічних рішень щодо розвитку персоналу;
- координація рішень;
- пілотажні дослідження стратегічних змін;
- створення можливостей для ознайомлення з стратегіями розвитку персоналу органу виконавчої влади громадян;
- розвиток і підтримка комунікаційних процесів тощо.

Характерні ознаки якісного стратегічного плану якість і реальність; реальні та структуровані строки виконання відповідними виконавцями; гнучкість та еластичність (можливість внесення своєчасних корекцій та доповнень). Стратегія розвитку персоналу – це план дій, скерований у майбутнє, орієнтований на досягнення цілей, орієнтований на фундаментальні цілі, який визначає, «що можна зробити», а не, «що належить зробити», еластичний, гнучкий, довгостроковий. Сьогодні розробка стратегії розвитку персоналу органів виконавчої влади ще не набула широкої практики в роботі органів виконавчої влади.

Стратегічне управління розвитком персоналу одночасно обіймає і стратегію, і розвиток можливостей органу виконавчої влади. Прогнозуються не тільки майбутні проблеми та можливості, але й властивості персоналу, які будуть необхідними в майбутньому. В такому контексті необхідним інструментом стратегічного планування розвитку персоналу в органах виконавчої влади виступає кадровий аудит **–** процес визначення відповідності людських ресурсів органу влади його цілям та стратегії розвитку; діагностика причин виникнення проблем з управління персоналом та вироблення конкретних рекомендацій для керівництва і кадрової служби органу влади. Предметом кадрового аудиту в органах виконавчої влади виступають складові процесу управління персоналом. **Кадровий аудит** – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи персоналу органів влади, яка поряд з проведенням інших видів аудиту дозволяє досягнути об'єктивної оцінки діяльності такого органу і розробити рекомендації щодо вдосконалення його кадрової політики. Певні дослідники та практики до поняття «кадровий аудит» включають діагностику кадрового потенціалу організації та оцінку її кадрової політики на відповідність завданням, що стоять перед організацією. Сюди також пропонується включати оцінку відповідності професійного рівня співробітників стратегічним цілям організації, оцінку існуючої системи мотивації, системи управління людськими ресурсами. В окремих випадках може оцінюватися робота кадрових служб: процедури відбору, адаптації, атестації та розвитку співробітників. На вимоги керівництва можуть оцінюватися лояльність співробітників, командна згуртованість колективу, стан психологічного клімату в органі влади. Кадровий аудит може визначатися як діагностика відповідності стратегії управління персоналом стратегії розвитку органу влади, ступеня відповідності між стратегічним, функціональним і лінійним рівнями управління персоналом і відповідності конкретних параметрів всіх рівнів управління персоналом критеріям ефективності. Існує також підхід до визначення кадрового аудиту через оцінку поточного стану кадрового діловодства і аналізу локальних нормативних актів на предмет відповідності вимогам законодавства і кадрової політики організації та країни. Оцінюючи такі документи, слід звертати увагу на те, наскільки кадрові завдання та заплановані заходи забезпечені ресурсами (інформаційними, методичними, фінансовими, часовими, штатними), як організована система контролю за виконання ухвалюваних рішень, чи достатньо ресурсів на нижніх рівнях управління (перш за все, маються на увазі лінійні підрозділи), наскільки самостійні керівники цих підрозділів у можливості використання виділених ресурсів; чи конкурентоздатні кадрові технології, що діють в організації. При цьому вважається, що кадровий аудит дозволяє юридично грамотно

побудувати трудові стосунки із співробітниками, а також сприяє істотному зміцненню трудової дисципліни; готує кадрову документацію до перевірок і контролю з боку компетентних державних органів (міграційної служби, податкових органів, профспілкових організацій тощо); виявляє порушення різного характеру в управлінських структурах, відділах та ланках організації.

Актуальними для підвищення ефективності процесів розвитку персоналу в органах виконавчої влади стають технології розвитку як окремого державного службовця, так і персоналу органу влади в цілому. У таких умовах усе більшого значення набувають інтелектуальний, організаційно-комунікативний та емоційний потенціали працівників, вміння діяти в умовах невизначеності, знаходити нестандартні штихи для вирішення проблем. Тому одним з основних аспектів підвищення якості управління в системі органів виконавчої влади стає розробка та впровадження в практику її функціонування технологій розвитку персоналу. Адже від успішного використання таких технологій залежать такі показники ефективності, як: зростання продуктивності та якості праці; рівень використання нових технологій управління; швидкість упровадження нововведень та адаптації до змін, що відбуваються в країні. Слід зазначити, що у будь-якій соціальній системі (в тому числі і в системі органів виконавчої влади) можуть бути виділені різні види технологій управління, що групуються у технологічні структури, які у синергетичній взаємодії забезпечують цілісний характер діяльності системи. Таким чином, можна вважати, що стратегічне управління розвитком персоналу може бути реалізованим через наступні технології, що наведені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Технології стратегічного управління розвитком персоналу

ОСНОВНІ ТЕХНОЛОГІЇ	ЗМІСТ ТЕХНОЛОГІЙ
технології базового процесу діяльності	технології реалізації державної кадрової політики у різних галузях суспільного життя
гуманітарні технології	технології відбору та ротації персоналу, підготовки, перпідготовки та підвищення кваліфікації, технології мотивації, технології розвитку організаційної культури тощо
організаційні технології	технології управління розвитком персоналу, прийняття рішень, забезпечення їх виконання, комунікацій, які можуть розглядатися як технології внутрішньої взаємодії щодо розвитку персоналу
технології взаємодії з зовнішнім середовищем	комунікація та взаємодія з громадянами, суспільством, моніторинг зовнішнього середовища в контексті розвитку персоналу
інформаційні технології	інформаційне забезпечення розвитку персоналу, технологія підвищення якості внутрішньої та зовнішньої інформації, електронні мережі тощо

При розгляді структури процесу розвитку найчастіше виділяють такі підструктури, як: підструктура станів системи, підструктура переходів між станами і підструктура впливу зовнішнього середовища на систему. Тобто можна трактувати процес розвитку як процес відбору системою.

Нові властивості персоналу розвиваються для підтримки майбутніх стратегій розвитку органів влади. Але при високій динаміці змін в умовах створення нових можливостей необхідно забезпечувати певну гнучкість стратегії, для своєчасного та ефективного реагування на непередбачені зміни. Значна частина процесів стратегічного планування розвитку персоналу спираються на концепції організаційного розвитку та методологію аналізу проблемних ситуацій, які виникають в процесі функціонування організації в змінному середовищі[5].

Приступаючи до процесу стратегічного планування розвитком персоналу, керівникам органів виконавчої влади необхідно розробити і прийняти рішення відповідно того:

1) які спеціалісти і в якому складі будуть залучені до процесу стратегічного планування;

2) які професійні та особистісні властивості необхідні для ефективної роботи в команді і розроблення якісного стратегічного плану розвитку персоналу;

3) які функції буде покладено на кожного учасника;

4) яка інформація, в якому вигляді і в якому обсязі необхідна для створення якісного стратегічного плану;

5) як ця інформація буде набуватися, надходити до групи розробки стратегічного плану та зберігатися;

6) який часовий інтервал необхідно визначити для створення стратегічного плану (необхідно вказати термін початку і завершення роботи над планом);

7) чи виконують роботу над планом працівники в межах свого робочого часу, чи для цього їм надається додатковий час;

8) як праця по роботі над створенням стратегічного плану буде мотивуватися;

9) чи потрібні для цього додаткові фінансові ресурси;

10) якщо так, то в якому обсязі і звідки вони повинні надходити;

11) яким повинний бути ступінь деталізації при розробці плану;

12) яким має бути кінцевий вигляд розробленого плану;

13) які розділи плану є найбільш важливими;

14) які матеріальні та нематеріальні ресурси (крім фінансів) необхідні для розробки стратегічного плану;

15) як буде відбуватися комунікація між членами робочої групи, поза робочими зустрічами;

16) в якій формі буде проходити процес планування (де, коли і як будуть зустрічатися члени робочої групи);

17) хто буде керувати робочими зустрічами;

18) хто буде нести відповідальність за написання підсумкових документів. На всі ці запитання бажано дати задокументовану відповідь перед тим, як приступити до створення стратегічного плану.

Зрозуміло, що, якщо серед членів групи не буде вистачати інноваційних, творчих особистостей або якісних

виконавців, то неодмінно виникнуть проблеми зі створенням якісного стратегічного плану розвитку персоналу органу влади. Тому підбір творчого колективу для створення стратегічного плану – важлива та відповідальна задача керівництва. Для її вирішення можна користуватися методом експертних оцінювань, тестами та іншими сучасними методами добору персоналу. Корисним було б залучення до процесу добору відповідних спеціалістів [6]. Стратегічне управління – це процес досягнення поставлених цілей, який складається з використання у певному місті і в певний час відповідних засобів та методів, які дозволяють зменшити впливи існуючих загроз та збільшити – існуючих можливостей.

Стратегічне управління розвитком персоналу, так як і будь-яке інше управління, можна здійснити за допомогою наступних функцій:

- стратегічного аналізу ситуації;
- стратегічного аналізу проблем;
- створення стратегічних прогнозів;
- формулювання стратегічних цілей;
- стратегічного планування;
- стратегічної організації виконання;
- стратегічної координації;
- стратегічного контролю, оцінки ефективності та корекції.

Отже, стратегічне управління розвитком персоналу органу виконавчої влади – це процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове керівництво розвитком персоналу за допомогою визначення цілей функціонування та розвитку персоналу, розробки шляхів їх досягнення, при умові врахування всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на успішність досягнення визначених цілей. Слід розрізняти стратегіне і оперативне управління персоналом. Стратегічне управління розвитком персоналу повинне кореспондуватися їз стратегією розвитку організації (через управління змінами в організації).

Стратегія управління персоналом повинна мати визначену внутрішню структуру. Ця структура виникає в результаті розщеплення загальної стратегічної мети на локальні, але взаємозалежні завдання. Однією з таких цілей виступає розвиток персоналу. Виникає питання: яким чином найкраще робити це розщеплення? Очевидно, що для цього потрібне певне структуроване інформаційне поле, у якому керівник міг би легко орієнтуватися і приймати рішення. Елементи стратегії розвитку персоналу: стратегічний аналіз; стратегічна концепція; стратегія; функціональні стратегії; результати; процеси діяльності та управління; ресурси розвитку. Для опису стратегії розвитку персоналу можна використовувати наступні характеристики: показники, що фіксують у заданому форматі результат стратегічного аналізу; показники, що задають у типових розрізах стратегічну концепцію тощо.

Можна визначити, що уміння формувати стратегію розвитку персоналу лежить не в сфері складання «карколомних планових схем», а в сфері збору та структурування вхідної інформації, поточної і вихвдної інформації. Теоретично вдосконаленню (деталізації) стратегічного аналізу немає межі. Наприклад, якщо мова йде про орган виконавчої влади, можна використати SWOT – аналіз тільки для аналізу найбільших структурних елементів – системи функціонування і системи управління персоналом, а можна розглянути, наприклад, кожний з компонентів органу виконавчої влади в контекості розвитку персоналу. По відношенню до зовнішнього середовища може бути застосована типова декомпозиція, заснована на формулі PEST. Перша частина цієї формули припускає вивчення того, як компоненти зовнішнього середовища органа влади, як: політика, економіка, соціальна сфера, технологія, що і відповідає англійській абревіатурі PEST впливають на розвиток персоналу. Можна застосовувати і більш тонкі, ніж SWOT – аналіз інструменти, наприклад, організаційний аналіз. В результаті, інформаційна підтримка розробки стратегії розвитку персоналу збільшується, а сама стратегія може стати більш ефективною [6].

Як тільки розроблена стратегія управління перосоналом, можна говорити про другий етап стратегічного планування – проектування майбутнього. Фахівці повинні розробити основні управлінські процеси і логістику для забезпечення вироблення ефективних управлінських рішень щодо упровління персоналом в органі виконавчої влади.

Висновки

Стратегічне управління персоналом є дієвим засобом для здійсненння змін в середині органу виконавчої влади, тому необхідно знати, яким чином стратегічне управління персоналом може використовуватися для просуванння інновацій в органи влади. Стратегічне управління розвитком персоналу є складовою стратегії розвитку організації. Стратегічне управління розвитком персоналу, в першу чергу, пов'язане із процесами навчання та розвитку персоналу. В цьому контексті важливим стає аналіз проблем, що виникають у процесах розвитку персоналу, управління якістю персоналу, мотивація персоналу тощо. Але це не єдині процеси у функціонуванні та розвитку органу влади, в яких використовуються механізми стратегічного управління персоналом. Можна вказати на такі важливі аспекти стратегічного управління персоналом, як управління діяльністю співробітників та оцінка цієї діяльності, управління комунікацією співробітників, розвиток корпоративної культури тощо. Серед причин, які гальмують процеси розробки та вровадження стратегічного управління розвитку пероналу в органах виконавчої влади, можна назвати відсутність достатньої кількості фахівців, які б могли якісно розробити та реалізувати такі стратегії; відсутність стратегій розвитку державних органів, недостатність методичного танормативного забезпечення для розробки стратегій розвитку персоналу, доступного для використання в широкій управлінській практиці державного управління.

Література.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 414 с.
2. Gratton L. et al. Strategic Human Resource Management. – Oxford: Oxford University Press, 1999. – 236 p.
3. Gulski B., Prokop P., Skurzynska-Sikora U., Szeloch Z. M. Podstawy organizacji i zarzadzania. – Lublin: CSSA, 2000. – 428 p.
4. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебн. Пособие / Т.С. Кабаченко. – Спб.: Питер, 2003. – 400 с.
5. Персональный менеджмент: Ученик / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 622 с.
6. Оцінка ефективності управління в районних державних адміністраціях / А.О. Чемерис, І.І. Артим, Р.М. Рудницька, М.Д. Лисечко. – Львів ЛІДУ НАДУ, 2005. – 293 с.