

SCI-CONF.COM.UA

PERSPECTIVES OF WORLD SCIENCE AND EDUCATION



**ABSTRACTS OF VIII INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
APRIL 22-24, 2020**

**OSAKA
2020**

PERSPECTIVES OF WORLD SCIENCE AND EDUCATION

Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference

Osaka, Japan

22-24 April 2020

Osaka, Japan

2020

UDC 001.1
BBK 79

The 8th International scientific and practical conference “Perspectives of world science and education” (April 22-24, 2020) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2020. 980 p.

ISBN 978-4-9783419-8-3

The recommended citation for this publication is:

Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // Perspectives of world science and education. Abstracts of the 8th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2020. Pp. 21-27. URL: <http://sci-conf.com.ua>.

Editor
Komarytskyy M.L.
Ph.D. in Economics, Associate Professor
Editorial board

Ryu Abe (Kyoto University)
Yutaka Amai (Osaka City University)
Hideki Hashimoto (Kwansei Gakuin University)
Tomohisa Hasunuma (Kobe University)
Haruo Inoue (Tokyo Metropolitan University)
Osamu Ishitani (Tokyo Institute of Technology)
Nobuo Kamiya (Osaka City University)
Akihiko Kudo (Tokyo University of Science)

Takumi Noguchi (Nagoya University)
Masahiro Sadakane (Hiroshima University)
Vincent Artero, France
Dick Co, USA
Holger Dau, Germany
Kazunari Domen, Japan
Ben Hankamer, Australia
Osamu Ishitani, Japan

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine, Russia and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: osaka@sci-conf.com.ua

homepage: <http://sci-conf.com.ua>

©2020 Scientific Publishing Center “Sci-conf.com.ua” ®

©2020 CPN Publishing Group ®

©2020 Authors of the articles

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

Кобзев Ігор Володимирович

кандидат технічних наук, доцент

Мельников Олександр Федорович

доктор наук з державного управління, професор

Орлов Олександр Валентинович

доктор наук з державного управління, професор

Харківський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління

при Президентіві України

м. Харків, Україна

Анотація: В статті розглядаються проблеми функціонування кадрових служб на рівні окремої організації. Визначено, що вони можуть діяти на основі однієї з трьох основних моделей: обслуговування клієнтів (відносини жорсткого підпорядкування керівництву), розвитку організації і консалтингу (відносини м'якого підпорядкування керівництву) і стратегічного управління трудовими ресурсами, при якій кадрові служби відіграють ключову роль у розвитку будь-якої організації (рівноправні відносини з керівництвом). Саме використання останньої моделі помітно поширюється в межах нової партнерської парадигми управління трудовими ресурсами.

Ключові слова: державне управління, державна служба, управління трудовими ресурсами, державний службовець, кваліфікація, компетенція.

Управління трудовими ресурсами з боку державної служби представляє собою комплекс принципів та заходів, щодо забезпечення ефективного функціонування апарату органів державного управління. Його можна розглядати з декількох точок зору: по-перше, це функції (планування, оволодіння інформацією, розробка

директивних положень та їх ратифікація) необхідні для управління; по-друге, це розміщення дефіцитних ресурсів (державних посад і робочих місць); по-третє, управління відображає вплив семи симбіозних і конкуруючих цінностей (політичної чуйності, результативності, прав особистості, соціальної справедливості згідно з традиційною державною моделлю; персональною відповідальністю, скорочення штатів і децентралізації, колективної відповідальності згідно з новою протидержавною моделлю) на розміщення державних робочих місць; по-четверте, це закони, правила і положення, що використовуються для відображення цих абстрактних цінностей, – кадрові системи (політичні призначення, державна цивільна служба, укладання колективних договорів, надання переважних прав у традиційних моделях; альтернативні механізми надання суспільних послуг і гнучкі соціально-трудові відносини згідно з парадигмами приватизації і співпраці).

Аналіз розвитку державних систем управління трудовими ресурсами у західних країнах свідчить, що вони пройшли сім основних еволюційних стадій: аристократичну, патронажну, професійну, результативності, людську, приватизаційну, партнерську. Партнерська стадія, як найважливіша бере свій відлік від 2000-х років і базується на цінностях індивідуальної відповідальності, обмеженого і децентралізованого уряду, спільного надання послуг урядовими і неурядовими організаціями [1, 2, 3].

З поступовим переходом до нових форм державного управління сформувалося три основних моделі діяльності кадрових служб в залежності від того, на чому ставився акцент при реформуванні того чи іншого органу влади. Реформування може зосереджуватися на виконанні кадровою службою функціональних обов'язків, з чим саме і пов'язується так звана «модель обслуговування клієнта». Вона передбачає виконання кадровою службою значної частини або усіх традиційних функцій, але рекомендує працівникам виконувати обов'язки краще і швидше, визнаючи, що керівник є основним замовником. З іншого боку, реформування може зосереджуватися на функціях кадрової служби, чому відповідає так звана «модель розвитку організації і консалтингу», яка спонукає працівників кадрової служби брати на себе нові функції усередині організації, надаючи внутрішні консультації

керівникам для розв'язання широкого кола організаційних проблем. Цей підхід передбачає, що кадрова служба відмовляється від деяких із своїх традиційних функцій.

Нарешті, реформування може ставити за мету вирішення питань підвищення ролі та розподілу повноважень в межах єдиної політики організації. Такому підходу відповідає «модель стратегічного управління трудовими ресурсами», в якій завдання кадрової служби полягає у підтримці стратегічної місії організації чи установи в цілому. Щоб досягти цієї мети, керівники кадрової служби мають діяти як повноправні члени команди управління, пов'язуючи персонал і політику розвитку трудових ресурсів з місією організації, її цілями. Кожна з даних моделей пов'язана із змінами ролі кадрових служб у рамках загального реформування системи державного управління.

Модель 1. Обслуговування клієнтів. Науковці та практики у сфері державного управління обґрунтовують і реалізують модель обслуговування клієнтів впродовж більше трьох десятиліть [4]. Працівники кадрових служб у багатьох країнах згідно з цією моделлю виконують свої обов'язки краще та швидше, проявляючи чутливість до потреб керівників. Спроби поліпшити обслуговування клієнтів концентрувалися в декількох стратегіях, серед яких перегляд структури і організаційної культури кадрових служб, модернізація тренінгів для їх працівників, упор на технології поліпшення якості послуг, що надаються. Так, у 90-х роках ХХ ст. поширеною практикою стало запровадження суцільно-якісного управління (Total Quality Management – TQM) як у центральних, так і територіальних органах влади, а також в органах місцевого самоврядування. Суцільно-якісне управління стимулювало до ретельного розгляду відносин між працівниками кадрових служб та клієнтами і визначення «розумних» цілей у своїй роботі. Це також стосувалося реструктуризації діяльності в напрямку від вузької спеціалізації до більш загального підходу в організації з перехресного навчання, щоб один працівник чи команда могли подолати послідовно усі сходинки складного кадрового процесу і встановити відносини з конкретною групою клієнтів [4]. Суцільно-якісне управління слід розглядати як одну з ланок у ланцюзі новітніх управлінських

технологій. Але, хоча це вже не остання новація, хоча багато організацій запроваджують більш нові управлінські технології, основні цінності суцільно-якісного управління, як і раніше, помітно впливають на формування і удосконалення стратегії обслуговування клієнтів.

Тоді як суцільно-якісне управління фокусується на узгодженій роботі кадрової служби, різні організації використовують абсолютно різні підходи до реструктуризації послуг та поліпшення їх якості. Наприклад, чимало пропозицій вносилося щодо децентралізації функцій кадрової служби (до середньої керівної ланки) з тим, щоб надати керівникам необхідні послуги, що призвело у деяких країнах (наприклад, у США) до нівелювання керуючої ролі центрального органу з питань державної служби і делегування відповідальності за прийом на роботу (через спеціальні ради) окремим організаціям.

Проте інші дослідження, які проводилися, наприклад, в Австралії, показали, що, навпаки, кадрові служби з централізованими функціями можуть забезпечити надання високоякісних послуг, і це використовувалось як один із способів раціонального скорочення штатного розпису в системі кадрової служби: ліквідовувались місцеві офіси кадрової служби, і надання послуг здійснювалось їх національними відділеннями [4].

Покращання обслуговування клієнтів також може зажадати від працівників кадрових служб удосконалення професійних навичок. Чимало досліджень показали, що не тільки керівники вважають фахівців кадрової служби, з якими їм доводилося мати справу, не підготовленими, але і більше половини цих фахівців самі відчували брак необхідних знань і навичок. Дефіцит професійності часто зумовлює низький рівень комплектування штатів багатьох кадрових служб.

У той же час, вимоги до обслуговування клієнтів зростають як на центральному, так і на територіальному рівнях, внаслідок чого зростає не лише навантаження, але і відповідальність за обслуговування клієнтів у поєднанні з використанням новітніх управлінських та інформаційних технологій, що свідчить про необхідність комплектування кадрових служб універсалами, а не фахівцями вузького профілю і людьми зі знанням психології і технічними навичками [5].

Модель 2. Розвиток організації і консалтинг. Дана модель висуває навіть більше проблем, ніж перша модель, оскільки вимагає, щоб кадрова служба розширила свої послуги за межі традиційного вузького визначення своїх функцій. Працівники кадрової служби повинні пропонувати нові послуги на добровільних засадах, на основі запитів замовників, тобто, управлінців, що потребує принципово іншого ставлення до керівних працівників, ніж це передбачала стара функція контролю. І як наслідок, виникає необхідність у значних змінах в культурі кадрової служби. Крім того, ця модель вимагає від персоналу абсолютно нового набору знань і навичок, адже фахівці з «комплектації і класифікації штату» просто не знають, як проводити анкетування працівників, як консультувати керівників щодо стратегій реструктуризації діяльності чи підвищення її ефективності і т. ін.

Імовірність конфлікту при реалізації другої моделі також вище ніж традиційної, наприклад, Д. Карневейл, С. Гусел і Н. Рілі, які проводили дослідження під час запровадження такої моделі у низці органів влади, вказують на складність примирення їх ролей, цитуючи при цьому керівника кадрової служби, який провів паралель між централізованими процесами роботи державної служби і централізованим контролем за фінансами: «Я запевняю вас, що коли у людей виникають складнощі у вирішенні фінансових проблем, вони не телефонують державному ревізорів. Вони телефонують тому, хто допоможе їм вирішити те, що державний ревізор можливо скаже. Одночасна оцінка результатів діяльності та надання консультації – складна справа, тому що це означає, що організація зацікавлена у приховуванні усіх складних чи сумнівних рішень замість того, щоб знайти правильне» [6, с. 25]. У цьому випадку є можливим такий підхід: розділити дві функції, створивши у структурі кадрової служби два підрозділи: – один, що виконує традиційні функції, а другий, що надає керівництву консультативні послуги. Проте, можливий і інший підхід – франчайзинг або аутсорсинг стандартних функцій кадрової служби. Аргумент на користь такого підходу полягає в економії коштів, обумовлений зростанням масштабів діяльності, та вивільнені внутрішніх ресурсів для надання консультативних послуг.

Інша стратегія, пов'язана як з поліпшенням обслуговування клієнтів, так і зі зміною ролей працівників кадрової служби, – це делегування широких повноважень з кадрових питань керівникам середньої ланки управління. Мета такої стратегії полягає у наданні управлінцям можливостей виконання основних функцій кадрової служби, наприклад, класифікації посад. Такий підхід дозволяє управлінцям виконувати повноваження пропорційні їх особистій відповідальності, а також спростити систему класифікації, щоб «дозволити менеджерам призначати на посаду і визначати плату в залежності від індивідуальних здібностей і якості виконання роботи кандидатом або службовцем» [6, с. 13].

Теоретично делегування повноважень має призвести до зміни ролі працівників кадрових служб, які більше не є контролерами, а стають консультантами, що допомагають управлінцям виконувати свої нові функції. Деяким керівникам подобається така «свобода дій», але, як зазначає Л. Нігроу, цей підхід пред'являє надзвичайні вимоги до керівників, практично не пропонуючи варіантів розв'язання проблеми [7, с. 195], особливо тоді, коли скорочуються штати (що часто супроводжує процес реформування в системі державного управління) і розширюються масштаби контролю та обов'язки управлінців. Така ситуація може змусити працівників відчувати себе надмірно перевантаженими. І дійсно, як показує практика, деякі менеджери відмовлялися брати на себе ширші повноваження кадрової служби [4].

Модель 3. Стратегічне управління трудовими ресурсами. Третя модель зосереджується на такому підході до стратегічного управління трудовими ресурсами, що передбачає не тільки зміну ролі кадрової служби, але і зміну розуміння її основних обов'язків, оскільки тут не слід наголошувати тільки на виконанні певних правил і положень, а звертати увагу на нові функції – підтримку місії організації. Цей підхід також вимагає нових взаємин усередині організації, коли керівники кадрової служби є частиною команди управління, перебуваючи за столом переговорів з вищим керівництвом при ухваленні політичних чи програмних рішень, і коли є гарантія, що думка представників кадрової служби враховується. Кадрова служба у структурі третьої моделі не просто займається

виконанням стандартних процедур чи наданням консультацій на добровільних засадах, скоріше вона виступає крупним «гравцем» у складному процесі стратегічного планування [8].

Останнім часом управлінська термінологія дещо трансформується, і такий підхід отримав назву інвестицій у людський капітал організації, який визначається як ноу-хау, навички і здібності індивідуумів в організації, як найважливіший ресурс інтелектуальних організацій [9, с. 3]. В науковій літературі зустрічається навіть наукове обґрунтування використання цього терміну. Так у статті під назвою «Необхідність в новій термінології змін», дається наступне пояснення необхідності запровадження цього терміна: «Термін відображає високий рівень концентрації уваги на управлінні ресурсами організації. Він має на увазі тісний зв'язок з фінансовими ресурсами, які легко захоплюють увагу менеджерів. Заробітна плата і допомога – це часто перша стаття витрат, але уряд не докладаеть достатніх зусиль для управління цим важливим активом» [10, с. 1].

Третя модель відрізняється від другої масштабом піднятих проблем. Консультації, що надаються відповідно до другої моделі, призначені для керівників середньої ланки. Фахівці кадрової служби працюють з конкретними лінійними керівниками і вирішують організаційні проблеми. Згідно з цією моделлю, персонал кадрової служби працює на верхньому рівні організації, разом з топ-менеджерами. Масштаб проблем, що піднімаються, також змінюється. У другій моделі працівники кадрової служби, зазвичай, пов'язані з короткостроковим оперативним плануванням і наданням консультацій, в основі третьої моделі – більш довгострокове планування; фахівцям кадрової служби доручається підготовка програми роботи керівництва і мінімізація можливих проблем, прогнозування майбутніх потреб щодо комплектування штатів.

Отже, перехід до третьої моделі управління передбачає переосмислення функціонального підходу до організації кадрової служби. При цьому виникають три ключові проблемні сфери: яким чином кадрова служба збирає і використовує дані, взаємовідносини керівника кадрової служби і вищого керівництва організації, знання, уміння, навички персоналу кадрової служби? І все це на тлі того, що аналіз

планів діяльності органів влади може показати, що незначна кількість цих організацій визначає заходи щодо удосконалення управління трудовими ресурсами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Мельников О.Ф. Проблеми професійної підготовки державних службовців та перспективи їх вирішення / О.Ф. Мельников // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во Асоціації докторів наук з державного управління, 2011. – № 2(6). – С. 40 – 44.
2. Шаров Ю. П. Результативність та якість діяльності державного службовця: навчальний посібник / Ю.П. Шаров, Т.В. Маратова, І.А. Чикаренко; за заг. ред. Є.І. Бородіна, О.Ф. Мельникова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. – 212 с. – (Серія «Основи професійної підготовки державних службовців»)
3. Мельников О.Ф. Основні моделі управління трудовими ресурсами / О.Ф. Мельников // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. – № 2 (34). – С. 317 – 328.
4. Мельников О.Ф. Теорія та методологія фахової підготовки державних службовців: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.03 – державна служба. – Інститут законодавства Верховної Ради України. – Київ, 2009.
5. West J.P. and Berman E.M. From Traditional to Virtual HR: Is the Transition Occurring in Local Government? / J.P. West, E.M. Berman. // Review of Public Personnel Administration. – 2001. – № 21(1). – P. 38 – 64.
6. Carnevale D.G. Organizational Development in the Public Sector / D.G. Carnevale. – Boulder, Colo. : Westview Press, 2003. – 629 p.
7. Nigro L.G. Civil Service Reform in Georgia: A View from the Trenches / L.G. Nigro, J.E. Kellough. // In Kellough, J.E., and L.G. Nigro (eds.), Civil Service Reform in the States: Personnel Policies and Politics at the Subnational Level. – Albany : State University of New York Press, 2006. – 161 p.

8. Selden S.C. Human Resource Practices in State Government: Findings from a National Survey / S C. Selden, P.W. Ingraham, W. Jacobson. // Public Administration Review. – 2001. – № 61 (5). – P. 598 - 607.
9. Lengnick-Hall M. Human Resource Management in the Knowledge Economy. / M. Lengnick-Hall, C. Lengnick-Hall. – San Francisco : Berrett-Koehler, 2003. – 529 p.
10. Making the Public Service Work: Recommendations for Change. – Washington, D.C. U.S. Merit Systems Protection Board, 2002. – 78 p.