

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

Кобзев Ігор Володимирович,
кандидат технічних наук, доцент,

Косенко Віктор Вікторович,
кандидат наук з державного управління, доцент,

Мельников Олександр Федорович,
доктор наук з державного управління, професор,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентіві України

У діловому світі «стратегічне партнерство» означає, що «робота кадрової служби повинна виконуватися якісно і відповідально, щоб бізнес досяг своєї мети» [1]. Проте, зосередження уваги на практичному результаті складно застосовувати в державному управлінні, зокрема, через відсутність чіткої системи відповідних заходів, запровадження яких засвідчило б ефективність управління трудовими ресурсами і його вплив на здатність організації досягати своїх цілей. Більше того, персонал кадрової служби звик до відстеження процесів, а не до отримання результатів. Тому кадрові служби повинні не тільки мислити стратегічно, але й дбати про вдосконалену систему оцінювання результатів роботи, щоб допомогти організації відстежити вплив стратегій кадрової служби.

Крім того, стратегічне управління трудовими ресурсами вимагає, щоб керівники кадрової служби були б учасниками процесу стратегічного планування, а не підключалися до нього на кінцевому етапі, щоб допомогти скласти план, який вже майже прийнято.

Так чи інакше, але слід визнати, що зростання ролі кадрової служби є об'єктивною вимогою сьогодення, чому сприяють три ключові чинники: структурні реформи; тенденція щодо маркетизації діяльності органів влади, включаючи кадрову службу; застосування нових технологій.

Структурні реформи. Починаючи з моменту отримання незалежності, в українських органах влади як на центральному, так і на територіальному рівнях постійно відбуваються структурні реформи. Те ж саме спостерігається і в органах місцевого самоврядування. Дані реформи пов'язуються із запровадженням різних організаційних структур, зміною підходів до організації управління, збільшенням обсягу роботи кадрових служб, особливо, за умови скорочення штатів. Кадрові служби відчули тиск, зумовлений значною плінністю кадрів, коли організаціям доводилось збільшувати прийом на роботу. Але при цьому багато кадрових служб, особливо в невеликих організаціях, не мали підготовленого персоналу з досвідом роботи по набору працівників або

розробки інструментів оцінювання претендентів на ту чи іншу посаду.

Можна прогнозувати, що така ситуація зберігатиметься і надалі, принаймні, у найближчій перспективі. Тут не слід розраховувати на центральні органи державної служби, до функцій яких входить централізована розробка і визначення умов застосування вимог до претендентів на посади державних службовців. Ці органи, скоріше, забезпечать технічну підтримку організаціям, можливо, на основі відшкодування витрат, залишаючи тим самим малі організації з обмеженими бюджетами в невігідному положенні. У подібній ситуації можливими є три варіанти дій: звернутись за допомогою до зовнішніх консультантів (що потребує постійних додаткових витрат); розширити штати кадрових служб (що знов-таки потребує постійних додаткових витрат); підвищити кваліфікацію працівників кадрових служб (це також потребує певних витрат, але одноразових). Можна стверджувати, що саме третій шлях є найбільш доцільним, оскільки він якісно пов'язується із збагаченням людського капіталу самих органів влади, що є дуже важливим для їхнього розвитку.

Проблема впливу структурних реформ на кадрові питання, добір та навчання державних службовців не є якоюсь особливою для України, вона є такою ж, як і в більшості демократичних країн.

На думку деяких керівників кадрових служб, ці реформи забезпечили перехід від незграбної централізованої системи найму працівників до більш гнучкої та ефективної, що враховувала персональні заслуги претендентів на посади і відкривали шлях до партнерських відносин у наданні професійних кадрових послуг, переходу від культури регулювання до культури консультування [2].

Проте реформування зумовило і виникнення нових проблем. Так, усунення центральної системи державної служби від вирішення кадрових питань призвело до збільшення обсягу обов'язків працівників і посилення тиску на кадрові служби. Як зазначається в одному з досліджень того періоду, «організаціям, незвичним до етичної і практичної заплутаності процесів найму, відбору, і звільнення, була раптом надана можливість управляти своїми власними кадровими системами» [3]. Робоче навантаження на кадрову службу в організації значно зросло, оскільки департаменти по трудових ресурсах зайнялися наймом працівників, в той же час, втрата державними службовцями привілеїв державної служби призвела до помітної плінності кадрів [3].

Маркетизація діяльності органів влади. Структурна реформа може бути рушійною силою щодо запровадження змін в кадровій службі, які можуть також бути результатом іншої тенденції – маркетизації діяльності владних структур, що проявляється у передачі певних функцій приватним структурам за контрактом. Маркетизація помітно впливає, коли номінальні функції кадрової служби «приватизуються» безпосередньо, або коли організація більшою мірою покладається на контракти щодо виконання певних видів робіт з третіми сторонами. Дійсно, для малих організацій або підконтрольних відомств підтримка їх компетенції по всіх кадрових питаннях не завжди є рентабельною, в той же час постійно зростає кількість приватних фірм для надання повного ряду кадрових послуг. Звичайно, за таких умов можна звільнити персонал кадрової служби організації від виконання стандартних процедур, щоб вони могли

переміститися на вищий рівень: надавати консультації і планувати стратегію організації. Але якщо штат сформовано переважно з малокваліфікованих працівників, найнятих для виконання технічної роботи, то надання роботи за контрактом може призвести до невідповідності наявного персоналу прагненнями кадрової служби. Насправді, звернення організацій до підрядчиків для виконання таких функцій, як, наприклад, розвиток організації і консультування з питань управління, не є незвичайним [4].

Передача робіт на сторону може також впливати на відносини з клієнтами і на рівень послуг, що надаються. Деякі функції начебто призначені для їх виконання за контрактом. Наприклад, в країнах ЄС чимало урядових організацій пропонують програми допомоги працівникам за контрактами. Те, що консультант не працює безпосередньо на організацію, може підвищити упевненість працівників в конфіденційності. Проте, багато працівників звикають до можливості сісти і порадитися віч-на-віч з фахівцем з кадрів стосовно проблем, які їх турбують. Необхідність консультуватися по телефону або по електронній пошті не приносить їм особистого задоволення, що створює напруженість у відносинах з персоналом кадрової служби організації, який має направляти працівників, що шукають допомоги, до зовнішнього підрядчика, а не самостійно надавати допомогу. Ця проблема загострюється, коли організації використовують для виконання різних функцій численних підрядчиків і виникає необхідність координації дій усередині організації.

Економічна логіка підрядних робіт може також вступати в суперечність з контролем і децентралізацію. Прихильники ослаблення контролю наполягають на тому, що це дозволить організаціям розробляти системи, які відповідають їх потребам, місії та організаційній культурі. Але підрядчики вважають за краще підштовхувати своїх клієнтів у напрямі запровадження систем «без накручувань», оскільки так легше і дешевше управляти стандартизованими системами, що відображає вплив на процес переходу від організації, орієнтованої на надання послуг, до організації, яка досягає максимальний прибуток [1]. Передача підрядникам більшості робіт організації має суттєві наслідки для кадрової служби, оскільки може зменшити робоче навантаження організації, оскільки підрядчики беруть на себе відповідальність за наймання, оплату, оцінювання, і надання пільг. Підрядні роботи можуть стати джерелом втрати контролю над життєво важливими функціями організації, як, наприклад, наймання, комплектування штату і навчання [1]. Залежність від підрядчиків ускладнює роботу стосовно стратегічного планування, оскільки кадрова служба не має інформації про можливості підрядчика та його зацікавленість у кар'єрному зростанні працівника або забезпеченні спадковості в роботі. Кінцевим результатом процесу маркетизації може бути скорочення штатів кадрового підрозділу органу влади, зведення її до другорядної структури, що відає традиційними кадровими справами і відповідає за управління підрядчиками.

Застосування нових технологій. Характер діяльності кадрових служб змінювався з появою нових інформаційних технологій настільки швидко, що це дуже складно відстежити. Технології помітно вплинули на всі аспекти

управління трудовими ресурсами, але найбільшою мірою – на стандартні процедури обробки документів. Пізніше інформаційні технології почали використовувати в процесі наймання, включаючи розміщення вакансій по он-лайн, комп'ютеризоване або он-лайн – тестування і комп'ютеризоване оцінювання та відбір претендентів [5]. Фахівці кадрової служби, як і лінійні керівники, використовують у своїй роботі нове програмне забезпечення, яке допомагає оцінювати результати праці та класифікувати посади. Все більше здійснюється навчання он-лайн. Єдині інформаційні системи, які запроваджуються, дозволяють управлінцям відстежувати ключові показники діяльності організації, пов'язуючи аналіз робочої сили з аналізом виконання фінансового плану [5].

Інформаційні технології, позитивно впливаючи на роботу кадрової служби, відкривають перспективу більш ефективної праці при меншій чисельності персоналу. В результаті у персонала кадрових служб вивільниться час для переходу до 2 чи 3 моделей (хоча це може потребувати перекваліфікації працівників або реструктуризації служби) [6]. Інформаційні технології можуть також поліпшити обслуговування працівників і забезпечити швидке виконання термінових завдань, особливо щодо наймання, де тести оцінюються миттєво, резюме можна сканувати і сортувати достатньо швидко, що є важливим у стратегічному управлінні трудовими ресурсами.

Проте, інформаційні технології є витратними (витрати на технічні засоби, програмне забезпечення і навчання персоналу) і мають певні недоліки. Але, вони не є одноразовими. Час між запровадженням нової технології та її застарінням постійно скорочується, тому і витрати на оновлення можуть бути головною статтею бюджету (особливо для малих організацій чи підзвітних відомств). Нові технології потребують персоналу з іншим набором навичок, фахівців, які поєднують в собі технічні знання з хорошими навичками соціальної взаємодії.

Технології можуть впливати на якість обслуговування і негативно із-за скорочення спілкування віч-на-віч. Деякі дослідники вважають, що електронна пошта і мережа Інтернет полегшують зв'язки із співробітниками інших організацій, проте інші побоюються, що персонал кадрової служби і одержувачі їхніх послуг, можуть все більше і більше відчужуватися. Інформаційні технології змінюють саме сприйняття якості обслуговування, оскільки більшість організацій переходить до моделей самообслуговування працівника, які дозволяють отримати і ввести інформацію он-лайн, як наприклад, заява на відпустку і корегування розміру допомоги [5]. Для когось це уявляється легким і ефективним, тому що дозволяє безпосередньо контролювати виконання стандартних функцій. Але для інших може буде несприйнятним, тому що машина не завжди може відповісти на поставлене запитання, або коли намагаються отримати інформацію, плутаючи в лабіринті підказок, без можливості звернення до реальної людини.

Темпи змін в інформаційних технологіях є по-справжньому вражаючими, і неможливо пророкувати виникнення нових методів роботи. Але існує ще одна проблема – це цифрова нерівність, тобто розрив між великими відомствами й організаціями із значними бюджетними і штатними можливостями (або є

ранніми послідовниками використання нових технологій) і малими установами (наприклад, місцевими органами влади), що виборюють право на життя, використовуючи застаріле устаткування і несприйнятливий до змін персонал.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що роль кадрових служб останнім часом у більшості країн суттєво змінюється, що позитивно позначається на діяльності управлінського персоналу. Цей досвід доцільно використовувати в Україні, запроваджуючи різні моделі роботи, насамперед третю модель, згідно з якою кадровики мають можливість брати безпосередню участь у визначенні стратегії розвитку того чи іншого органу державного управління. Саме такої моделі забезпечує найбільш ефективне навчання державних службовців, спрямоване на розвиток людських ресурсів і кадрового потенціалу.

Список літератури

1. Мельников О.Ф. Теорія та методологія фахової підготовки державних службовців: дис. ... доктора наук з держ. упр. : 25.00.03 / О.Ф. Мельников; Харків. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентіві України. –Х., 2009. – 495 с.
2. Серьогін С.М. Державне управління та державна служба: навчальний посібник / С.М. Серьогін, Л.Л. Прокопенко, Н.К. Рашитова; за заг. ред. Є.І. Бородіна, О.Ф. Мельникова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2003. – 160 с.
3. Мельников О.Ф. Парадигми фахової підготовки державних службовців: [монографія] / О.Ф. Мельников. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2007. – 424 с.
4. Мельников О.Ф. Кар’єра в системах державної служби різних країн / О.Ф. Мельников // Державне будівництво [електронне видання ХарПІ НАДУ]. – 2008. – № 2. – Режим доступу до журн.: <http://www.kbuara.kharkov.ua>.
5. Бураковська А.В. Нові освітні технології професійної підготовки державних службовців / А.В. Бураковська, О.Ф. Мельников, В.О. Шайдеров // Вісник УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 74 – 80.
6. Кобзев І.В. Сучасні моделі управління трудовими ресурсами / І.В. Кобзев, О.Ф. Мельников, О.В. Орлов // *Perspectives of world science and education. Abstracts of the 8th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2020. Pp. 521-529.*