

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ

*БОБЛОВСЬКИЙ О.Ю., К.Ф.Н., ДОЦЕНТ,
ПАДАЛКА В.М., ЗДОБУВАЧ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Управління персоналом займає провідну роль у розвитку місцевого самоврядування, оскільки від правильного підходу до управління персоналом залежить ефективність управління публічними установами в цілому. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань розвитку територіальних громад, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки як місцевих мешканців, так й інших людей. Зараз в багатьох установах стоїть проблема вибору ефективної стратегії управління персоналом, яка б відповідала вимогам сучасного менеджменту, створення власних ефективних систем навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу [1, 5].

Взаємозалежність управлінських проблем визначається характером змін завдань які стоять перед органами влади, вимагає нових ідей і підходів, що розкривають шляхи підвищення ефективності управління персоналом на всіх рівнях: державному, регіональному й муніципальному [4, 6, 7]. Однак цих змін недостатньо для покращення якості життя громад, тому необхідно проведення суспільно-економічних реформ для досягнення поставлених високих національних цілей. Для проведення цих реформ повинна бути створена якісно інша модель публічного менеджменту, усвідомлено нову роль державного, а точніше, публічного, службовця, опановано необхідні нові вміння та навички.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню професійної та кваліфікаційної структури персоналу, а також процесів управління присвячено праці Синельника В.В., Кібанова А.Я., Маслова В.І., Дуракової І.Б., Базарова Т.Ю., Армстронга М., Деслера Г., Крушельницької О.В., Савченко В., Стрикленда А., Струмиліна С., Томпсона А., Хассі Д. та ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування вибору стратегії розвитку управління персоналом в публічній установі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Політична та економічна ситуація в Україні характеризуються нестабільністю внаслідок економічної та політичної кризи, що негативно впливає не тільки на економіку держави в цілому, але й на діяльність органів місцевого самоврядування. Через те, що змінюється зовнішнє середовище з'являються тенденції до зміни внутрішнього середовища публічних установ, що змушує їх пристосовуватися до цих змін. Як наслідок, перед керівниками органів місцевого самоврядування постають конкретні питання та цілі, рішення яких визначає сутність стратегії управління персоналом як частини загальної стратегії розвитку територіальних громад.

У сучасний період становлення України як демократичної, правової держави відбувається процес реформування інституту державної служби та, відповідно, і системи підготовки кадрів. У процесі сьгоднішніх реформ, спрямованих на побудову стабільної, заможної та конкурентоспроможної економіки, повільно, але все ж таки закріплюються нові орієнтири та такі цінності для державних службовців, як патріотизм, порядність, компетентність, служіння людям тощо, а також підвищується роль особистісного чинника, наукових знань щодо оцінки діяльності працівників владних структур [12].

Загальні питання, які вирішує стратегія управління персоналом належать до конкретних намірів організації щодо здійснення необхідних дій і змін. Коло питань, окреслених цією стратегією, включає забезпечення організації необхідним персоналом, його навчання, мотивацію, систему винагороди, гнучкість, командну роботу. Вирішення всіх цих питань сприяє успішній реалізації стратегії розвитку територіальних громад.

Метою стратегії управління персоналом є формування напрямку руху публічних організацій у мінливому середовищі шляхом розробки та реалізації кадрової політики.

Стратегія управління персоналом розробляється в контексті загальної стратегії і дає можливість підприємству досягти поставлених цілей. Стратегічний менеджмент персоналу – це підхід до прийняття рішень з приводу намірів і планів підприємства щодо стратегії, політики й практики відбору і найму персоналу, оцінки, навчання та розвитку кадрів, управління показниками роботи, винагородою, трудовими відносинами.

Складові стратегії управління персоналом приведені на рис. 1.



Рис. 1. Складові стратегії управління персоналом

Основною метою стратегічного менеджменту персоналу є створення стратегічних можливостей завдяки забезпеченню публічних установ висококваліфікованими, лояльними, мотивованими працівниками, діяльність яких дасть змогу забезпечити переваги у довгостроковому періоді.

Розробка та втілення програм у контексті менеджменту персоналу має на меті задоволення як ділових, так й індивідуальних та групових потреб членів територіальних громад.

В межах стратегічного управління здійснюються й зміни в управлінні персоналом. Вони полягають у тому, що в межах традиційних напрямків роботи з кадрами публічних установ все більше значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись зі стратегічними технологіями, такі конкретні напрямки роботи з персоналом, як планування потреби в персоналі, відбір, ділова оцінка, навчання та інше, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нових якостей та єдиної цільової спрямованості, що співпадає з цілями та стратегічними задачами підприємства [2].

В залежності від генеральної стратегії підприємства виділяються різні стратегії управління персоналом, а саме стратегія, спрямована на самозбереження, підтримання соціально-економічної стабільності публічної установи та її колективу, стратегія, спрямована на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі та стратегія, спрямована на розвиток публічної установи – впровадження нових технологій, поліпшення діяльності в цілому.

Питання стратегічного управління персоналом публічних установ є вельми актуальним, адже від ефективного управління персоналом, чіткого розподілу обов'язків, контролю та моніторингу діяльності персоналу залежить динаміка діяльності публічного підприємства та виконання ним стратегічних функцій. Але на відміну від приватного підприємства, метою діяльності якого є одержання прибутку, державні установи можуть бути неприбутковими та виконувати соціальні, культурні та інші функції [9, 11].

Стратегічне управління персоналом публічної служби повинне мати характер свідомо організованої, наочно-практичної діяльності, спрямованої на комплектування всіх органів влади професіонально підготовленими, компетентними, ініціативними, добросовісними, високоморальними працівниками, здатними найефективніше здійснювати задачі і функції державних органів в рамках закону і посадових повноважень, на рівні сучасних вимог, відповідно до кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. У цьому процесі управлінська діяльність виконує найбільш значущу роль [10].

Головними напрямками, що виділяють при формуванні стратегії управління персоналом є розробка науково обґрунтованих кількісних і якісних параметрів персоналу державної служби; раціональна розстановка кадрів; підвищення професіоналізму службовців; забезпечення їх професійного (кваліфікаційного і посадового) розвитку; максимально ефективного використання їх здібностей; планування і реалізації службової кар'єри, створення в державних органах кадрового резерву для заняття посад державних службовців; стимулювання якості і результатів праці; соціально-економічного і правового захисту [1].

На сучасному етапі реформування державної служби головним напрямком у стратегічному управлінні виокремлюють професіональний рівень службовців та їх кваліфікаційний і посадовий розвиток [8].

Призначення стратегії управління персоналом – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку державного органу, ставити проблеми і завдання, знаходити способи і організувати досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити потрібну державному органу поведінку кожного з її співробітників. Як і стратегія розвитку державного органу в цілому, кадрова стратегія розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій державного органу і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова стратегія є частиною політики публічного органу і повинна повністю відповідати концепції її розвитку. Вона складається з таких етапів:

1. Формування цілей і завдань стратегії управління персоналом. Основною метою стратегії управління персоналом є повне використання кваліфікаційного потенціалу управлінського персоналу шляхом надання кожному службовцю роботи відповідно до його рівня професійної компетентності.

2. Визначення вимог до рівня професійної компетентності службовців у публічних органах; кількісні вимоги; основні принципи кадрової стратегії за найбільш важливими напрямками.

3. Вибір основних форм і методів управління людськими ресурсами.

4. Розробка плану кадрових заходів, визначення термінів і відповідальних за виконання цих заходів.

Основні етапи формування кадрової стратегії у публічному органі показані на рис. 2.

Таким чином можна дійти висновку, що стратегічне управління персоналом у публічних установах має чітко визначений напрямок – це формування професійного та компетентного персоналу.

Стратегія є оптимальним комплексним планом, який визначає напрям розвитку організації і дозволяє досягти поставлені цілі. Головна мета стратегії реалізується через виконання основних задач, ієрархія яких ґрунтується на важливості і гостроті вирішення соціально-трудових проблем. Найвищу значущість має реалізація тих задач, які спрямовані на комплексне вирішення декількох проблем.

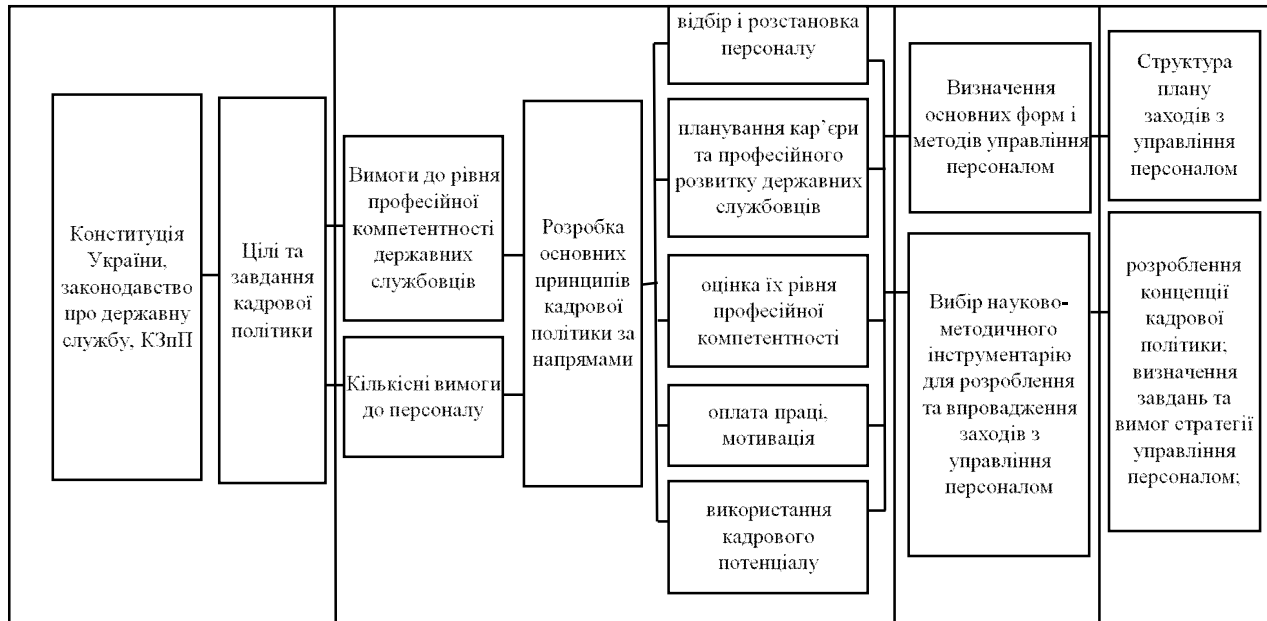


Рис. 2. Основні етапи формування кадрової стратегії у публічній установі

Висновки. Найбільш дієвим стимулом до розробки та впровадження стратегії управління персоналом є розробка рекомендацій щодо обрання варіанту стратегії серед альтернатив.

Основними задачами стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу публічної установи відносяться підвищення ефективності та якості праці й на цій основі стабільний соціально-економічний розвиток; формування ефективної диференційованої системи матеріального і морального стимулювання на основі результатів праці, компетентності, кваліфікації та особистого внеску працівників, що зорієнтована на зростання конкурентоспроможності їх потенціалу; оптимізація кількості і якості трудового потенціалу відповідно до потреб діяльності установи, стабілізація кадрів з метою підвищення ефективності праці; формування високої якості робочої сили, розвиток внутрішніх здібностей персоналу шляхом створення можливостей для безперервного навчання і постійного інтелектуального розвитку; підвищення якості трудового життя як основи розвитку й ефективного використання трудового потенціалу з метою задоволення потреб працівників.

Література.

1. **Базаров Т.Ю.** Управление персоналом / **Т.Ю. Базаров, Б.А. Еремина**; под ред. **Т.Ю. Базарова**. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. **Дейнега Х.М.** Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні/ **Х.М. Дейнега** // Економіка та держава. – 2011. – № 1. – С. 151-153.
3. **Домжок В. М.** Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / **В.М. Домжок** // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 6. – С. 8-19.
4. **Дьомін О.** Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби / **О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко** // Вісник державної служби України. – 2001. – № 2. – С. 65-67.
5. **Крушельницька О.В.** Управління персоналом: навчальний посібник / **О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук**. – [Видання друге, перероблене й доповнене]. – К. : «Кондор». – 2005. – 308 с.
6. **Мельник І.** Формування персоналу органів державної влади – невідмінна умова підвищення ефективності державної служби/ **І. Мельник** // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. / за заг. ред. **В.С. Загорського, А.В. Ліпенцева**. – Львів, 2008. – Вип. 16/17. – С. 442-449.
7. **Мельников О.Ф.** Кар'єра в системах державної служби різних країн / **О.Ф. Мельников** // Держава та регіони. – 2008. – № 1. – С. 130-140.

8. Менеджмент і лідерство як базові складові сучасної моделі державного управління / **Т.П. Крушельницька, Л.Г. Штика, Л.М. Гогіна, Є.О. Радугін** // Аналітика і влада : журн. експертно-аналіт. матеріалів і наук. праць Ін-ту проблем державного управління та місцевого самоврядування; НАДУ при Президентіві України. – К., 2008. – № 1. – С. 80-86.

9. **Наливайко А.Р.** Професіоналізм та компетентність державного службовця як умова ефективності державного управління [Електронний ресурс] / **А.Р. Наливайко.** – Режим доступу http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2012/1_2012/36.pdf

10. **Олуйко В.М.** Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Монографія / **В.М. Олуйко.** – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

11. **Петрова І.** Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації: управління персоналом / **І. Петрова** // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1. – С. 25-30.

12. **Рубцов В.П.** Державне управління та державні установи : навч. посіб. для дистанційного навчання / **В.П. Рубцов, Н.І. Перинська;** за ред. дра соціол. наук, проф. **Ю.П. Сурміна.**– К.: Університет «Україна», 2008. – 440 с.

References.

1. **Bazarov T.Yu., & Eremy'na B.L.** (2002). *Upravleny'e personalom [Personnel Management]*. **T.Yu. Bazarov** (Ed.). Moscow: YuNY`TY', p. 560 [in Russian].

2. **Dejnega H.M.** (2011). *Upravlinnya personalom derzhavnoyi sluzhby` : zarubizhny`j dosvid ta umovy` vprovadzhennya v Ukrayini [Civil Service Personnel Management: Foreign Experience and Implementation Conditions in Ukraine]*. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, No 1, pp. 151-153 [in Ukrainian].

3. **Domyuk V.M.** (2010). *Model` fakhivcy` z upravlinnya personalom i ekonomiky` praci [Model of specialist in personnel management and labor economics]*. *Ukrayina: aspekty` praci – Ukraine: aspects of work*, No 6, pp. 8-19 [in Ukrainian].

4. **D`omin O., Lelikov G., & Soroko V.** (2001). *Derzhavna kadrova polity`ka: sy`stema roboty` z kadramy` derzhavnoyi sluzhby` [State personnel policy: system of work with civil service personnel]*. *Visnyk derzhavnoyi sluzhby` Ukrayiny – Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, No 2, pp. 65-67 [in Ukrainian].

5. **Krushel'ny`cz`ka O.V., & Mel'ny`chuk D.P.** (2005) *Upravlinnya personalom [Personnel Management]*. Kyiv: «Kondor», p. 308 [in Ukrainian].

6. **Mel'ny`k I.** (2008). *Formuvannya personalu organiv derzhavnoyi vlady` – neodminna umova pidvy`shhennya efekty`vnosti derzhavnoyi sluzhby` [Staffing of public authorities is an indispensable condition for improving the efficiency of the civil service]*. *Efekty`mist` derzhavnogo upravlinnya – Public administration efficiency*, No 16/17, pp. 442-449 [in Ukrainian].

7. **Mel'ny`kov O.F.** (2008) *Kar'yera v sy`stemax derzhavnoyi sluzhby` rizny`x krayin [Career opportunities in public service systems in different countries]*. *Derzhava ta regiony` – State and regions*, No. 1, pp. 130-140 [in Ukrainian].

8. **Krushel'ny'cz'ka T.P., Shty'ka L.G., Gogina L.M., & Raldugin Ye.O.** (2008). Menedzhment i liderstvo yak bazovi skladovi suchasnoyi modeli derzhavnogo upravlinnya [Management and leadership as the basic components of the modern model of public administration]. *Anality'ka i vlada : zhurn. ekspertno-analit. materialiv i nauk. pracx` In-tu problem derzhavnogo upravlinnya ta miscerovo samovryaduvannya. – Analytics and Power: A Journal. expert-analyst. materials and sciences. of the Institute of Public Administration and Local Self-Government*, No 1, pp. 80-86 [in Ukrainian].

9. **Naly'vajko L.R.** (2012). Profesionalizm ta kompetentnist` derzhavnogo sluzhbovca yak umova efektyvnosti derzhavnogo upravlinnya [Professionalism and competence of the civil servant as a condition for the efficiency of public administration]. *www.pravoisuspilstvo.org.ua*. Retrieved from: http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2012/1_2012/36.pdf [in Ukrainian].

10. **Olujko V.M.** (2005). *Kadroni procesy` v derzhavnomu upravlinni Ukrayiny` : stan i perspektyvy` roznytku` [Personnel processes in the state administration of Ukraine: the state and prospects of development]*. Khmel'nitsky: Vy'd-vo XUUP. p. 326 [in Ukrainian].

11. **Petrova I.** (2011). Obg`runtuvannya strategichnogo pidxodu do upravlinnya lyuds'ky'my` resursamy` organizaciyi: upravlinnya personalom [Substantiation of strategic approach to human resource management of the organization: personnel management]. *Ukrayina: aspekty` praci – Ukraine: aspects of work*, No 1, pp. 25-30 [in Ukrainian].

12. **Rubczov V.P., & Pery'ns'ka N.I.** (2008) *Derzhavne upravlinnya ta derzhavni ustanovy` [Public administration and public institutions]*. Yu.P. Surmin (Ed.). Kyiv: Universty'tet «Ukrayina», p. 440 [in Ukrainian].

Анотація.

Бобловський О.Ю., Падалка В.М. Обґрунтування стратегії управління персоналом в публічних установах.

У статті визначено, що для успішного розвитку організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності процес управління персоналом є стратегічним, та всі ці процеси пов'язані з формуванням стратегії управління персоналом. Завдання які стоять перед органами влади, вимагають нових ідей і підходів, що розкривають шляхи підвищення ефективності управління персоналом на всіх рівнях. Стратегія управління персоналом розробляється в контексті загальної стратегії і дає можливість установі досягти поставлених цілей. Основною метою стратегічного менеджменту персоналу є створення стратегічних можливостей завдяки забезпеченню публічних установ висококваліфікованими, лояльними, мотивованими працівниками, діяльність яких дасть змогу забезпечити переваги у довгостроковому періоді. Від ефективного управління персоналом, чіткого розподілу обов'язків, контролю та моніторингу діяльності персоналу залежить динаміка діяльності публічного підприємства та виконання ним стратегічних функцій. Стратегічне управління персоналом у публічних установах має чітко визначений напрямок – це формування професійного та компетентного персоналу. Стратегія визначає напрям розвитку організації і дозволяє досягти поставлених цілей.

Ключові слова: управління персоналом, стратегія, стратегія управління, стратегічні функції, персонал.

Аннотация.

Бобловский А.Ю., Падалка В.М. Обоснование стратегии управления персоналом в публичных учреждениях.

В статье определено, что для успешного развития организация должна управлять набором, обучением, оценкой, вознаграждениями персонала, то есть создавать, совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов. В совокупности и единстве процесс управления персоналом является стратегическим, и все эти процессы связаны с формированием стратегии управления персоналом. Задачи стоящие перед органами власти, требуют новых идей и подходов, раскрывающих пути повышения эффективности управления персоналом на всех уровнях. Стратегия управления персоналом разрабатывается в контексте общей стратегии и дает возможность учреждению достичь поставленных целей. Основной целью стратегического менеджмента персонала является создание стратегических возможностей благодаря обеспечению публичных учреждений высококвалифицированными, лояльными, мотивированными работниками, деятельность которых позволит обеспечить преимущества в долгосрочном периоде. От эффективного управления персоналом, четкого распределения обязанностей, контроля и мониторинга деятельности персонала зависит динамика деятельности публичного предприятия и выполнения им стратегических функций. Стратегическое управление персоналом в публичных учреждениях имеет четко определенное направление - это формирование профессионального и компетентного персонала. Стратегия определяет направление развития организации и позволяет достичь поставленных целей.

Ключевые слова: управление персоналом, стратегия, стратегия управления, стратегические функции, персонал.

Abstract.

Boblovsky O.Yu., Padalka V.M. Substantiation of personnel management strategy in public institutions.

The article defines that for successful development an organization must manage the recruitment, training, evaluation, rewards of staff, that is, create, improve methods, procedures, programs for organizing these processes. All in all, unity is a strategic management process, and all of these processes are linked to the formation of a personnel management strategy. The challenges facing the authorities require new ideas and approaches that reveal ways to improve the effectiveness of HR management at all levels. The HR strategy is developed in the context of the overall strategy and enables the institution to achieve its objectives. The main objective of strategic personnel management is to create strategic opportunities by providing public institutions with highly qualified, loyal, motivated employees whose activities will provide benefits over the long term. The effective management of personnel, the clear division of responsibilities, the control and monitoring of the activities of staff depend on the dynamics of the public enterprise and its strategic functions. Strategic staff management in public institutions has a clearly defined direction - the formation of professional and competent staff. The strategy determines the direction of development of the organization and allows to achieve the set goals.

Key words: personnel management, strategy, management strategy, strategic functions, personnel.