

Дмитренко Геннадій Анатолійович,
доктор економічних наук, професор, професор
кафедри економіки, підприємництва та менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та
психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,
Морозова Марина Едуардівна,
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент
кафедри економіки, підприємництва та менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та
психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

СУЧАСНІ HR-СТРАТЕГІЯ І ТЕХНОЛОГІЇ В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ

Анотація. Розглядається унікальний підхід до удосконалення системи управління персоналом державних органів у контексті формування нової управлінської культури, орієнтованої на досягнення кінцевих результатів діяльності цих органів і водночас на сприяння самореалізації самих держслужбовців у трудовій сфері.

Ключові слова: державні органи, модернізація, системне управління персоналом, кінцеві результати діяльності, самореалізація особистості, управлінська культура, ідеологія еколюдиноцентризму, продуктивна праця.

Дмитренко Геннадій Анатоліевич,
Морозова Марина Эдуардовна

СОВРЕМЕННЫЕ HR-СТРАТЕГИЯ И ТЕХНОЛОГИИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ

Аннотация. Рассматривается уникальный подход к совершенствованию системы управления персоналом государственных органов в контексте формирования новой управленческой культуры, ориентированной на достижение конечных результатов деятельности этих органов и одновременно на содействие самореализации самих госслужащих в трудовой сфере.

Ключевые слова: государственные органы, модернизация, системное управление персоналом, конечные результаты деятельности, самореализация личности, управленческая культура, идеология экокочеловекоцентризма, производительный труд.

Gennadiy Dmytrenko,
Marina Morozova

MODERN HR-STRATEGIES AND TECHNOLOGIES IN STATE BODIES

Abstract. A unique approach to improvement of the system of human resource management in state bodies is considered in the light of formation new management

culture, which is simultaneously directed to achieve results of activities in these bodies and to promote a self-realization of public servants in the labor field.

Key words: *state bodies, modernization, system of human resource management, results of activities, self-realization of personality, management culture, human-centered environmental ideology, productive labor.*

Постановка проблеми

Модернізація системи державного управління зумовлена ситуацією, яка складалася в країні впродовж усіх років її незалежності й особливо загострилася в останні роки. Певна річ, немає сенсу наводити якісь докази економічного чи соціального характеру, оскільки науковій спільноті вони відомі, а більшість громадян країни відчують це на собі.

Актуальність проблеми дослідження. Але модернізація, яка сьогодні є безальтернативною, не дає позитивного результату. Насамперед, це пов'язано з тим, що здійснюється вона безсистемно, тобто поверхово, розрізнено і фрагментарно, не базуючись на глибинному науковому фундаменті.

Звісно, проектують таку модернізацію державні службовці (і політичні діячі) вищих рангів у центральних державних органах, а організовують виконання — державні службовці різних рангів як у центральних, та і в регіональних державних органах (ДО).

Тобто державні службовці, сконцентровані в державних органах як людські ресурси, є ключовою ланкою для здійснення трансформаційних процесів. Причому в цій ключовій ланці — людських ресурсах — треба виокремити такий її прошарок, як управлінська еліта, роль якої важко переоцінити. Саме тому на вдосконалення системи управління людськими ресурсами (у нашому дослідженні синонімом цього поняття є слово «персонал», яке має міжнародне визначення як HR — айчар) треба звернути особливу увагу.

Необхідно також усвідомити, що в сучасній HR-стратегії використання людських ресурсів розглядається у двоєдиному напрямі: з погляду задоволення потреб держави, суспільства (зокрема громадян) і задоволення потреб самого держслужбовця як особистості з позиції самореалізації у сфері трудової діяльності. А це вже пов'язано з реалізацією ідеології еколюдиноцентризму в системі державного управління^{12; 8}.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Важливість проблеми ефективного використання людських ресурсів (персоналу) ДО сьогодні почали усвідомлювати певним чином як представники управлінської еліти, так і вчені в галузі державного управління. Саме тому в

¹² Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

⁸ Дмитренко Г. А. Людиноцентричний підхід до удосконалення системи державного управління в Україні (англ. мовою) / Г. А. Дмитренко // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. ; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін]. — Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. — Вип. 2(31). — С. 32–44. — (Серія «Управління та адміністрування»).

Законі України «Про державну службу» з'явилася стратегічна функція: «Управління персоналом державних органів»¹.

Аналіз багатьох наукових праць останніх років, присвячених цій проблемі, показав, що вони стосуються переважно умов ефективної праці держслужбовців. У них ідеться про таке: етичний кодекс держслужбовця; вимоги до професійних якостей, знань та вмій; підбір та атестація; щорічне оцінювання персоналу; підвищення кваліфікації тощо. Але зовсім мало публікацій присвячено розкриттю потенціалу працівників через мотивацію персоналу. Практично відсутні наукові праці, які стосуються вирішення проблеми максимальної реалізації трудового потенціалу персоналу при досягненні кінцевих результатів діяльності ДО, що забезпечить продуктивну працю державних службовців. Водночас перші кроки в напрямі вирішення цієї проблеми з теоретичних і технологічних позицій уже зроблено^{7; 6}.

Метою статті є розкриття управлінських способів оптимального використання потенціалу людських ресурсів державних органів в інтересах держави і суспільства (громадян), а також в інтересах самого держслужбовця через його власну самореалізацію у трудовій сфері.

Виклад основного матеріалу

Оскільки персонал ДО на всіх ієрархічних рівнях є суб'єктом державного управління, то продуктивність його праці багато в чому залежатиме від усвідомлення певних принципів стратегічних положень. Ідеться про визначення глибинних причин занепаду України та її економіки, а також про знаходження відповіді на запитання: чому одні країни бідні, а інші багаті. Це відкриває держслужбовцям (політичним діячам) нові можливості для підвищення продуктивності їхньої праці і певні горизонти вдосконалення всієї системи державного управління.

Нижче розкриємо ці горизонти, спираючись на деякі ґрунтовні наукові доробки і практичний досвід представників найбільш успішної країни світу – США, а також класиків політичної економіки з Англії^{14; 16}.

Зокрема, у пошуках ефективних шляхів модернізації України треба звернути увагу на потужне наукове дослідження двох американських професорів: Дарона Аджемоглу (Гарвардський університет) і Джеймса Робінсона (Університет Чикаго)².

¹ Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. — 2016. — № 4. — С. 1, ст. 1.

⁷ Дмитренко Г. А. Формування інноваційної системи як людиноцентричного управління персоналом в державних структурах / Г. А. Дмитренко, С. В. Мудра // Економіка і держава. — 2015. — № 10. — С. 15–21.

⁶ Дмитренко Г. А. Соціальна відповідальність як імператив зворотного зв'язку в системі державного управління / Г. А. Дмитренко, М. О. Кириченко // Економіка і держава. — 2015. — № 8. — С. 12–18.

¹⁴ Петти У. Экономические и статистические работы / У. Петти; пер. с англ. и ред. М. Н. Смит. — М.: СоцекГИЗ, 1940. — С. 70–71.

¹⁶ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит; пер. с англ. — М.: СоцекГИЗ, 1935. — Т. II.

² Аджемоглу Д. Чому нації занепадають / Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон; пер. з англ. О. Дем'янчука. — Київ: Наш формат, 2016. — 440 с.

У своїй книзі «Чому нації занепадають» їм вдалося визначити глибинні причини того, чому одні країни багаті, а інші — бідні. На основі вивчення історії становлення суспільно-економічних відносин у багатьох країнах світу на всіх континентах земної кулі вчені визначили головне: **економічний успіх різних держав не залежить від клімату, географічного положення, ментальних якостей народу, історії, мови. Найуспішнішими стали ті країни, де за допомогою управлінських інституцій створено суспільство, ключовою цінністю якого є рівні економічні і політичні права кожного, зокрема вільний розвиток і вільна праця будь-якого громадянина. Інша справа, що на становлення цих інституцій впливають різні фактори, зокрема вищезазначені.**

До управлінських інституцій учені із США відносять екстрактивні (регресивні) і інклюзивні (прогресивні) політичні й економічні інститути, які будуються управлінською елітою і безпосередньо впливають на всю систему соціально-економічних відносин у країні. Саме ці інститути або «працюють» на збагачення управлінської еліти за рахунок більшості громадян країни (якщо вони екстрактивні), або формують рівні можливості для самореалізації абсолютної більшості населення. В останньому випадку йдеться вже про інклюзивні, прогресивні інститути, які функціонують на демократичному фундаменті.

До економічних інститутів належать: податкова та банківська системи; сукупність державних установ у сфері економіки, які розробляють і реалізують економічну політику; інші інстанції, а також юридичні органи, які гальмують чи сприяють розвитку економіки.

До політичних інститутів належать: парламент і центральні органи влади; механізм виборів до Верховної Ради України та механізм формування Кабінету Міністрів України та його діяльність, Адміністрація Президента України на різних рівнях тощо.

Бідність чи багатство країни залежить від економічних інститутів, які знаходяться під впливом політичних інститутів, які, зі свого боку, залежать від якості управлінської еліти.

Такої ж думки дотримується ще один видатний дослідник суспільно-економічних відносин з найбільш економічно успішної країни світу, фундатор сучасного менеджменту Пітер Друкер. Він дійшов висновку про те, що *не буває слаборозвинених країн, а є країни, якими погано управляють*⁹. Мається на увазі, що управлінські інститути і конкретні дії управлінської еліти роблять людей та їхню працю *вільними* (для особистої самореалізації та в інтересах суспільства) або *пригніченими*, а отже, неефективними як для самої особистості, так і для суспільства. Тобто саме в аспекті вільної праці знаходиться відповідь на запитання «Чому одні країни багаті, а інші бідні».

⁹ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

У цьому випадку вільна праця (інтерпретум Генрі Форда) розглядається як праця з певною тривалістю робочого дня, обумовленою законом, коли працівник бачить результати своїх дій, одержуючи за них гідну винагороду. При цьому працівник виконує функції, які відповідають його професійно-особистісним якостям (тобто «сродня» праця, за Г. Сковородою)¹⁸.

Недарма класики політичної економії першими звернули увагу на те, **що в основу багатства країн покладено труд/працю і природні ресурси**^{14; 16}. Усі економічно розвинуті країни, які не можна віднести до тих, хто досталась має власних ресурсів, довели, що організований, ефективний вільний труд усіх учасників управлінських та економічних процесів є ключовим фактором успішності. Це ж саме доводить досвід соціалістичної економіки багатой природними ресурсами країни (Радянського Союзу), але вже у негативному сенсі.

Треба ще раз і назавжди усвідомити, що економіку «роблять» люди. Щоб у цьому переконатися, достатньо поглянути на себе, навкруги, визирнути у вікно, вийти в ліс чи на берег річки та спитати себе: «Що я бачу?». А побачите ви тільки продукти природи та продукти діяльності людини, виготовлені часто з природного матеріалу за допомогою певної технології (яку інші люди задумали, розробили, виготовили).

Пітер Друкер стверджував, що *«економічні результати не є продуктом якихось економічних сил. Вони досягаються людиною»*¹⁰.

Справді, треба мати на увазі, що безпосередньо у виготовленні і розповсюдженні благ задіяно фінансові і матеріально-технічні ресурси, а також людей. Водночас фінанси концентруються в руках певних людей, які ними розпоряджаються, так само, як і матеріально-технічними ресурсами. Те, як вони це роблять, залежить від їхніх інтересів, здібностей і цінностей, компетентності, а також порядності і патріотичності, тобто від їхніх духовно-моральних якостей.

При цьому професійній компетентності, зокрема управлінській, слід приділяти особливу увагу, оскільки від неї залежать практичні результати діяльності людей. Немає сенсу доводити, що, передусім, це стосується управлінської еліти, на яку покладено основний «тягар» ефективної організації взаємодії людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів у процесі виготовлення благ в інтересах усього суспільства та кожного окремого громадянина.

На жаль, з цим «тягарем» вітчизняна управлінська еліта не впоралася впродовж усіх років незалежності. Підтверджується це не тільки суто

¹⁸ Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. – 5-е изд. — Минск : Попурри, 2014. — 352 с. — С. 8.

¹⁴ Петти У. Экономические и статистические работы / У. Петти ; пер. с англ. и ред. М. Н. Смит. — М. : СоцекГИЗ, 1940. — С. 70–71.

¹⁶ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. — М. : СоцекГИЗ, 1935. — Т. II.

¹⁰ Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

економічними показниками, а й великим відчуженням інтересів управлінської еліти від інтересів абсолютної більшості громадян країни (електронні декларації 2016 року це лише підтвердили).

Знову виникає питання: Чому так сталося? Невже ця управлінська еліта складається тільки з непорядних і непатріотичних осіб, для яких особисті інтереси вищі за державні?

Справа в тому, що головною причиною такого стану є культура управління, яка панувала до і при «радянському соціалізмі», а також і досі панує в незалежній Україні. На думку авторів, вітчизняна управлінська еліта підтримує і формує цю культуру, оскільки іншого не знає і не шукає, а головне — не хоче, її влаштовує ситуація, що склалася.

Сутність такої культури управління полягає в тому, що вона базується *на безальтернативному адмініструванні в умовах розмитих цілей і невизначеності кінцевих суспільно корисних результатів діяльності державних органів на всіх ієрархічних рівнях*. При цьому практично повністю ігнорується системний підхід до управління, коли дії окремих учасників будь-якого процесу повинні підкорятися конкретним напрямом досягнення цілей за умови органічної взаємодії між собою.

Відсутність чітко визначених цілей і кінцевих результатів діяльності державних органів зумовлює соціальну безвідповідальність управлінської еліти, що має великі негативні наслідки. До таких наслідків належать, зокрема, велике відчуження влади від інтересів більшості громадян. Але якби державні органи на місцевому, обласному і центральному рівнях відповідали за якість життя населення сіл, селищ, міст (відповідно районів, областей, країни в цілому перед відповідними громадами), такого відчуження не могло бути априорі.

Відсутність відповідальності за суспільно корисні кінцеві результати діяльності (КРД) державних органів та інших організацій є підґрунтям професійної некомпетентності представників управлінської еліти. В умовах такої безвідповідальності управлінські рішення стосовно, наприклад, фінансових чи матеріально-технічних ресурсів, не завжди можуть бути орієнтовані на інтереси держави і суспільства, зокрема на підвищення якості життя громадян.

Саме невизначеність КРД державних органів має інші негативні наслідки щодо суттєвого недовикористання трудового потенціалу (здібностей, знань, умінь персоналу) не тільки цих органів, а й усіх інших організацій господарського комплексу країни. Постійний адміністративний тиск на працівників з приводу виконання різних доручень, часто не пов'язаних з кінцевими результатами діяльності, спричиняє величезні марні витрати робочого часу й енергії. Це пригнічує працівників, аж ніяк не сприяючи ефективному використанню їхнього потенціалу як в інтересах держави, так і в інтересах особистої самореалізації у трудовій сфері життєдіяльності. Крім того, це є фактом ігнорування загальносуспільного фундаментального закону економії часу й енергії, що зумовлює низьку продуктивність праці і постійне відставання національної економіки від економічно розвинених країн.

В умовах чинної культури адміністративного тиску працівник не вбачає корисності в результатах своєї праці, а тому не може бути їх «господарем» з відповідною винагородою. Уперше всю глибину безперспективності такої культури і загибель «радянського соціалізму» побачив надзвичайний капіталіст світу, який своєю діяльністю попередив пролетарську революцію у США і потужно вплинув на вихід Америки з Великої депресії. Це Генрі Форд. Він стверджував: «Природа наложила вето на всю Советскую республику. Она отказывала людям в праве наслаждаться плодами своего труда... Русские и так достаточно работают, но их работа ничего не стоит. Это не свободный труд»¹⁶ (подано мовою джерела).

Отже, вся система державного управління повинна здійснити перехід від культури адміністративного тиску (КАТ) через «ручне» управління, що панує сьогодні, пригнічуючи вільну працю, роблячи її малокорисною, до культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами діяльності державних органів.

Підґрунтя такої культури заклав ще Аристотель: «Благо при всех обстоятельствах зависит от соблюдения двух условий: одно из них – правильное установление задачи и конечной цели всякого рода деятельности; второе – отыскание всякого рода средств, ведущих к конечной цели»³ (подано мовою джерела).

Система державного управління повинна стати лідером справжньої модернізації України. Тому формування культури цільового управління в діяльності органів влади за КРД треба починати, насамперед, з модернізації цієї системи.

Отже, результати наукових досліджень суспільно-економічних відносин, одержані впродовж століть, особливо в останні 30 років, дають відповідь на запитання «Чому занепадають нації; Чому одні країни бідні, а інші – багаті».

Виявляється, ні клімат, ні географічне положення, ні ментальність народів, ні мова, ні історія тощо суттєво не впливають на ці процеси. Потужно впливають лише якість управління, тобто управлінські інститути (економічні та політичні), та якість управлінської еліти.

При цьому економічні і політичні інститути екстрактивного характеру (недемократичні, регресивні) «працюють» на збагачення чинної управлінської еліти за рахунок більшості населення країни.

Класичним прикладом такого збагачення є збагачення, яке відбувалося наприкінці 1980-х років, за перших кроків становлення ринкової економіки в Україні, ще в умовах «радянського соціалізму». Порожні прилавки торгових мереж зумовили появу закону про кооперацію, тобто розвиток кооперативів та індивідуальної трудової діяльності з метою оперативного випуску товарів для споживачів. Але цього не трапилося. Чому? Для налагодження виробництва товарів потрібні кредити терміном не менше 2–3 років під невеликі відсотки.

¹⁶ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. — М. : СоцекГИЗ, 1935. — Т. II. — С. 7.

³ Аристотель. Политика: сочинения / Аристотель. — М. : Мысль, 1983. — Т. 4. — 623 с. — С. 612.

Комерційні банки в цей період надавали тільки короткострокові кредити під дуже високі відсотки. Розвиватися виробничі кооперативи в цих умовах були не в змозі. Оскільки закон дозволяв функціонування всіх видів кооперативів, виникла велика кількість малих підприємств «купівлі-продажу». Розпочалася масова спекуляція вже готовими товарами, що зумовило збагачення одних за рахунок інших. На думку Г. Форда, «...спекуляція готовими товарами – это не бизнес, это более или менее пристойная разновидность воровства»¹⁶ (подано мовою джерела). Неважко здогадатися, хто стояв за «спиною» таких кооперативів.

Отже, спільна дія регресивного політичного інституту (закон дозволяв усі види кооперативів, а потрібні були тільки виробничі) і регресивного економічного інституту в «особі» банківської системи, яка придушила виробничі кооперативи, зумовила обкрадання населення на користь тих, хто організував таку ситуацію. Ідеться про представників управлінської еліти. При цьому професори зі США Дарон Аджемоглу і Джеймс Робінсон доводять, що «Вони діють неправильно не через помилки або незнання, а навмисно»², тобто дбаючи про власні інтереси, далекі від інтересів громадян країни.

Конкретною причиною занепаду України, на думку авторів, є культура управління без зворотного зв'язку, яка діє за розмитими цілями і невизначеними кінцевими результатами. Це зумовлює безвідповідальність влади і не дає можливості ні розкрити потенціал особистості та трудовий потенціал усієї країни, ні формувати управлінську еліту за критеріями управлінської компетентності, моральності і патріотичності.

Отже, для вирішення проблеми потрібен поступовий перехід від чинної управлінської культури адміністративного тиску в державних органах до культури цільового управління. Саме така управлінська культура може сприяти оптимальній реалізації потенціалу працівників при досягненні чітко сформульованих цілей і завчасно зазначених індикаторів кінцевих результатів.

Сутність моделі культури цільового управління в будь-яких організаціях, зокрема в ДО.

Виходячи з економічного вчення про двоїсту природу праці, зазначимо, що, якщо конкретна праця кожного працівника буде корисною, а абстрактна праця – раціональною, тоді можна говорити про її продуктивність і суттєве використання трудового потенціалу.

Виникає запитання: коли конкретна праця кожного окремого працівника буде завжди корисною? Відповідь: тільки тоді, коли він чітко орієнтований на результат, який є органічною частиною кінцевого суспільно корисного результату діяльності всієї організації.

Саме кінцевий результат відображає рівень досягнення певної цілі діяльності всієї організації й обумовлює корисність праці.

¹⁶ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. — М. : СоцекГИЗ, 1935. — Т. II. — С. 11.

² Аджемоглу Д. Чому нації занепадають / Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон ; пер. з англ. О. Дем'янчука. — Київ : Наш формат, 2016. — 440 с. — С. 62.

Виникає друге запитання: коли абстрактна праця працівника буде раціональною, тобто з раціональними затратами інтелектуальної, фізичної, емоційної енергії, а також робочого часу? Відповідь: тільки тоді, коли працівник на «своєму місці» за природними якостями, а ще професійно підготовлений і потужно мотивований.

Модель культури цільового управління побудовано так, щоб забезпечити відповіді на ці два актуальні запитання (шляхом застосування спеціальних технологічних засобів на основі певних теоретичних положень).

Ключовою відмінністю КЦУ від КАТ є чітке органічне підкорення системи управління персоналом стратегічним цілям функціонування всієї організації. Тобто пріоритет стратегічного розвитку організації визначає систему управління персоналом. Саме персонал забезпечує реалізацію всієї стратегії і є найважливішою органічною складовою всього стратегічного менеджменту, процес якого представлено на рисунку 1.



Рис. 1. Процес стратегічного менеджменту в будь-якій організації

Особливе значення в цьому процесі має оцінювання кінцевих результатів діяльності організації, досягненню яких присвячено конкретну працю працівників. Як уже зазначалося раніше, головною слабкістю КАТ є відсутність чітко визначених кінцевих результатів організації, які класифікуються як суспільно корисні, економічні, соціальні, екологічні.

Головними кінцевими результатами діяльності структур державного управління і владних структур є, насамперед, суспільно корисні результати, тобто підвищення якості життя громадян (ЯЖГ)¹². Для комерційних структур головним є економічний результат (прибуток), а суспільно корисним – *якість товарів чи послуг*. Але для всіх структур необхідним є досягнення соціальних

¹² Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

результатів як підвищення рівня *якості трудового життя (самореалізації)* працівників у трудовій сфері й екологічних результатів завдяки зменшенню забруднення атмосфери, літосфери і гідросфери.

Недосягнення цілей у процесі стратегічного менеджменту дає імпульс перегляду всіх чи деяких етапів цього процесу за зворотним зв'язком.

У такому випадку системне управління персоналом треба завжди розглядати з позиції тої ключової ланки, яка забезпечує успіх за умови одержання кінцевих результатів організації.

Системне управління персоналом організації, незалежно від масштабу і профілю її діяльності, базується на реалізації чотирьох основоположних принципів, один з яких є системоутворювальним. Це *принцип цілепокладання*. Його системоутворювальна роль полягає в тому, що досягненню цілей підкорюються дії всіх інших структурних елементів, які взаємодіють між собою так, щоб досягти цих цілей завдяки проміжним результатам.

У КЦУ всі цілі, які постають перед усією організацією, декомпонуються від головної до конкретних. Тобто через певний інструмент – декларацію цілей – вони доведені до кожного структурного підрозділу і до кожного окремого фахівця – виконавця. Тому конкретна праця кожного фахівця не може бути некорисною (на відміну від моделі КАТ, де 40–50% і більше конкретної праці працівників не мають справжнього цільового навантаження). Маються на увазі, передусім, державні структури управління, де перевантаження дрібними оперативними роботами фактично імітує активну працю. Насправді, її безцільовий характер зумовлює неефективне використання трудового потенціалу.

Другим основоположним принципом системного управління персоналом є *зворотний зв'язок за результатами праці*. Це періодично-систематичне оцінювання результатів праці, яке здійснюється різними методами, але завжди й обов'язково. Працівник повинен знати, чим завершується його робота через результат. Типовою формою для оцінювання результатів діяльності фахівців у фірмах, закладах, установах тощо є їхній звіт про виконані завдання за певний період (зазвичай за місяць). Керівник аналізує звіт, робить певні висновки щодо своєчасного й якісного виконання кожного завдання. При цьому керівники підрозділів можуть використовувати кількісне оцінювання ступеня своєчасності й якості виконання завдань за бальною шкалою. За кінцевими результатами оцінюється також діяльність керівників підрозділів та адміністративного апарату. У КАТ таке оцінювання проміжних результатів здійснюється формально.

Третім основоположним принципом системного управління є мотивація працівників до активної праці, якій надається особлива увага з погляду використання розмаїття засобів спонукання до дії в напрямі досягнення цілей організації. Тобто лише матеріальне заохочення не завжди можливе в наших умовах і вже не спрацьовує повною мірою в умовах достатньо високої винагороди за працю, характерної для економічно розвинених країн. Тому

постійно ведуться пошуки нових мотиваторів, які були б адекватними мотиваційним потребам працівників.

Четвертий основоположний принцип системного управління персоналом у КЦУ — це управління кар'єрою та розвитком працівників. Воно пов'язане як з визначенням професійно-особистісних якостей працівників та адекватності їх посади та виконуваним функціям, так і з розвитком їх через навчання та саморозвиток. Усвідомлення того, що фахівець, якому допомогли знайти «сродню» працю, є більш продуктивним (ніж той, хто не на «своєму місці»), одержує конкретне втілення в практиці управління персоналом саме в моделі КЦУ. У цьому сенсі показовими є японські фірми, де функціонують спеціальні служби управління кар'єрою працівників. В інших країнах цим займаються окремі спеціалісти, які знаходяться в соціальних службах управління людськими ресурсами.

Сутність системного управління персоналом моделі КЦУ у схематичному вигляді представлено на рис. 2.

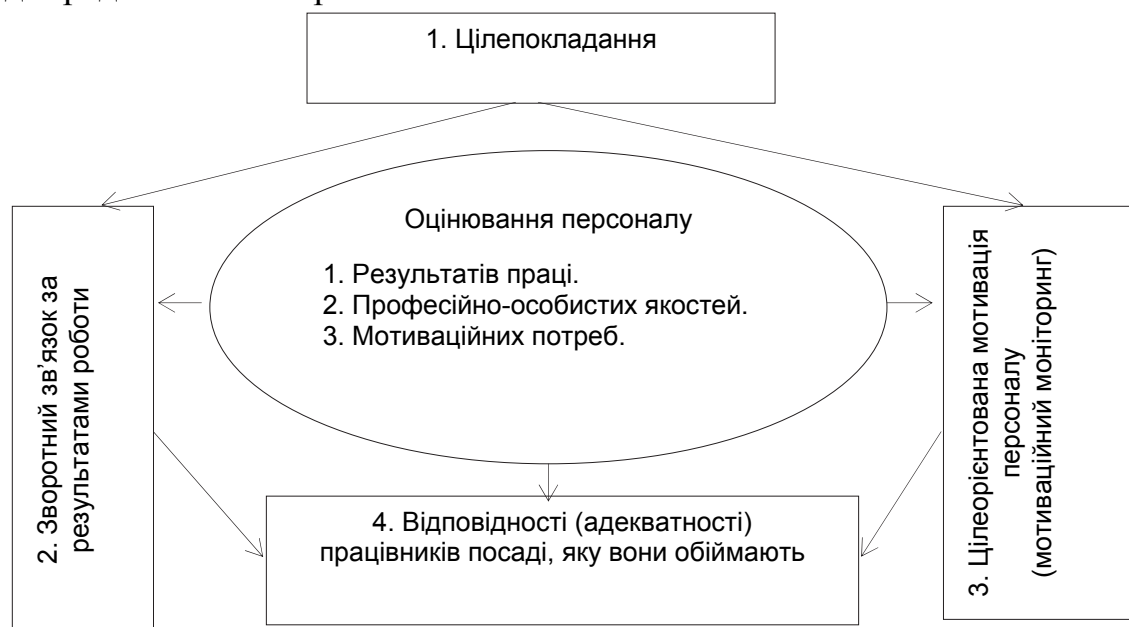


Рис. 2. Квадри основоположних принципів системного управління персоналом у моделі КЦУ

Модель КЦУ добре зарекомендувала себе в економічно розвинених країнах, забезпечивши їм економічні успіхи. Поширенню цієї моделі сприяли як емперична необхідність на рівні здорового глузду, так і праці видатного вченого, класика сучасного менеджменту П. Друкера¹⁰ та інших зарубіжних учених і практиків з менеджменту^{13; 15}.

¹⁰ Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

¹³ Моррис Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррис ; пер. с англ. Дж. Моррис. — М. : Советское радио, 1979. — 326 с.

¹⁵ Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен [и др.]. — М. : Прогресс, 1993. — 226 с.

Але пошуки ще більш продуктивної системи управління персоналом тривають. І здійснюється це, передусім, у напрямі формування умов для певного розкриття потенціалу працівників в інтересах організації (роботодавців) і в особистих інтересах самого працівника. Це може трапитися тільки тоді, коли і керівники, і підлеглі будуть об'єднані і мотивовані одними цілями в умовах атмосфери взаємоповаги і взаємодопомоги тощо. Тобто ідеться про поступовий перехід до іншої, більш продуктивної і людиноцентричної культури управління персоналом з використанням переваг синергізму.

Модель КЦУ з використанням переваг синергізму

Ця модель культури управління персоналом базується на КЦУ, але сприяє більш повному використанню трудового потенціалу в інтересах самого працівника і роботодавця. Вона тісно пов'язана з діями окремої особистості в умовах взаємодії в соціумі з іншими працівниками в контексті їх взаємодоповнення і взаємозбагачення в умовах самоорганізації в колективі.

Загалом, поняття «синергізм» у перекладі з грецької означає «спільна кооперована дія». Він є органічною частиною складової нової потужної науки про взаємозв'язки і самоорганізацію у різноманітних відкритих системах, яка називається синергетика. Переваги синергізму реалізуються тільки тоді, коли в процесі діяльності персоналу максимально використовуються сильні якості (здібності, знання, уміння) кожного працівника, а слабкі якості перекриваються сильними якостями інших. Тоді виникає синергічний ефект, що перевищує розрізнені зусилля працівників у звичайній ситуації. Такий ефект може виникнути тільки в умовах самоорганізації трудового соціуму, не за вказівками керівників. Треба зуміти свідомо сприяти виникненню самоорганізації в трудовому соціумі^{5; 17}.

Тобто говоримо про ситуацію, коли навколишнє середовище у вигляді трудового соціуму спонукає і керівника, і підлеглого добровільно розкрити всі свої ресурси для досягнення чітко означених цілей. При цьому мотивація для їх досягнення суттєво посилюється за рахунок комплексної взаємодії матеріального інтересу, змагальності і взаємодопомоги одночасно. Забезпечити таке посилення мотивації, зробивши її сильною, може систематичне кваліметричне оцінювання результатів праці на основі корисності затрат робочого часу, яке поєднується з пайовим методом розподілу якогось (навіть невеликого) фонду колективно зароблених грошей, наприклад, загальної премії чи її частки.

Така модель має більш людиноцентричний характер і нині поки ще не має чітких контурів завершеності. Її практичне втілення в економічно розвинених країнах ще не знайшло системного характеру і здійснюється, як правило, епізодично. Це обумовлено, насамперед, дефіцитом менеджерів, здатних

⁵ Дмитренко Г. А. Універсальна технологія підвищення якості трудового потенціалу шляхом використання переваг синергізму в умовах самоорганізації / Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор // Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу : монографія. — Київ : Дорадо-Друк, 2012. — С. 47–73.

¹⁷ Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, Я. А. Лук'янчук, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015. — 162 с.

налагодити систему управління персоналом з використанням переваг синергізму. Таких надзвичайно талановитих керівників-менеджерів можна по праву віднести до елітних з погляду ціннісного підходу (тобто вони є кращими з кращих).

На думку авторів, для одержання неперервного синергетичного ефекту (на відміну від короточасного спалаху успіху на ентузіазмі) потрібні не тільки знання того, як налагодити взаємодію на основі синергізму. Треба ще, щоб топ-менеджер та підлеглі йому керівники відповідали за своїми лідерськими, комунікативними, організаторськими, моральними та іншими якостями сутності управлінської діяльності, пов'язаної з впливом на людей. Отже, потрібні ефективні керівники-менеджери, які знаходяться на «своїх місцях», володіють методикою переходу на таку людиноцентричну модель «синергетичного» управління.

Нижче, на рис. 3, представлено сутність відмінності системи управління персоналом в усіх трьох моделях культур управління в організаціях, зокрема в державних органах.

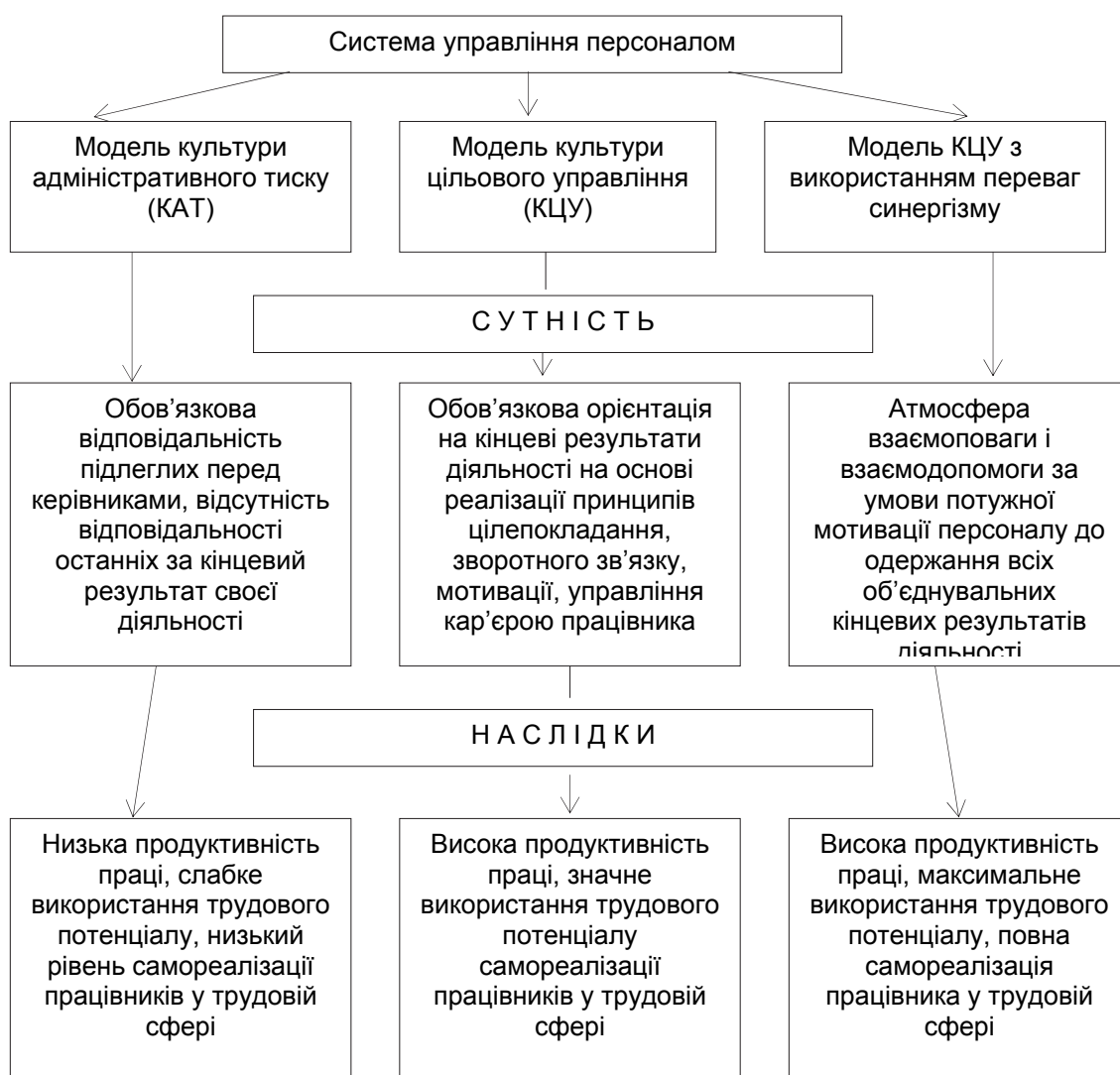


Рис. 3. Характеристика відмінностей у системі управління персоналом як органічної складової тріади управлінських культур у ДО

Дві з цих культур є такими, що домінують: перша в Україні, друга — в абсолютній більшості економічно розвинених країн. Третя модель «синергетичного» управління — це ідеальна модель, яка ще не домінує в жодній з країн світу. Але перехід до неї від КЦУ можна здійснити успішно, якщо спочатку поступово використовувати визначені на рис. 2 інструменти реалізації квадрати основних принципів системного управління персоналом, а потім послідовно формувати атмосферу синергізму у трудовому соціумі. Тобто збільшення *довіри до керівництва* та формування умов для *самоорганізації колективу* (групи) стають основними аспектами розвитку КЦУ в напрямі посилення людиноцентризму, який базується на використанні переваг синергізму в процесі управління персоналом.

Для забезпечення успіху в економіці та інших сферах життєдіяльності громадян україн необхідним є перехід на ефективну культуру людиноцентричного синергетичного управління персоналом, починаючи з центральних структур у системі державного управління і завершуючи комерційними. Треба мати на увазі, що саме державні органи сприяють чи гальмують розвиток економіки через відповідні інститути.

Але якщо в комерційних організаціях є ключовий стрижень самоорганізації — прибуток як кінцева і об'єднувальна ціль (у випадку прозорості її розподілу), то у державних структурах такого підґрунтя немає. Тобто додавання до КЦУ елементів синергетичного управління залежить, передусім, від особистості самого топ-менеджера, його бажання досягати великих успіхів за рахунок продуктивної праці персоналу (у кримінальній економіці це зовсім не головний фактор). При цьому надважливе значення має бажання самого керівника навчитися одержувати синергетичний ефект за певною методикою, ключові складові якої представлено у навчальному посібнику¹⁷.

Інша справа, якщо розглядається діяльність структур державного управління, зокрема, владних на мікрорівні (району), мезорівні (області), макрорівні (країни). Щоб здійснити тут перехід до моделі КЦУ, треба спочатку обов'язково визначитися з кінцевим результатом діяльності (КРД) цих структур.

Однією з найважливіших сфер життєдіяльності особистості є сфера трудової діяльності.

Ідеться про показник якості життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст, який визначається під час опитування населення і вимірюється кількісно на кваліметричній основі. Він характеризує ступінь задоволення нагальних потреб громадян, що в контексті ідеології людиноцентризму виражає рівень самореалізації особистості в усіх сферах її життєдіяльності. Інформацією для

¹⁷ Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму: навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, Я. А. Лук'ячук, В. В. Медведь; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ: Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015. — 162 с.

визначення ЯЖГ стають щорічні опитування населення за спеціальною анкетною^{12; 4; 11}.

Отже, можна оцінити рівень досягнення кінцевих цілей владних структур через одержання їх КРД за допомогою показника ЯЖГ. Але як висвітлити рівень самореалізації державних службовців саме у сфері трудової діяльності? Нагадуємо, що стратегія HR полягає в підвищенні самореалізації працівників у процесі досягнення цілей організації. Крім того, треба зрозуміти, що будь-які результати є наслідком якості діяльності персоналу. Але ця якість багато в чому обумовлюється ступенем розкриття і реалізації трудового потенціалу кожної особистості держслужбовця.

Сьогодні вже можна стверджувати, що індикатор самореалізації працівників у сфері трудової діяльності розроблено^{12; 11}. Експериментально він перевірений в організаціях різного профілю і масштабу діяльності (зокрема ДО) під час підвищення кваліфікації держслужбовців у ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

За допомогою факторно-критеріальної кваліметрії вдалося кількісно інтерпретувати судження працівників відповідно до рівня задоволення їхніх потреб, що характеризує рівень самореалізації особистості і водночас рівень ЯЖГ у трудовій сфері. Справді, ніякі статистичні показники не можуть відображати рівень задоволення нагальних (основних) потреб людини.

Результати щорічного визначення рівня самореалізації кожного окремого працівника у сукупності характеризують кінцеві соціальні результати діяльності державного органу. Вони також надають керівництву інформацію щодо розроблення і втілення персоналізованих пакетів стимулів для кожного працівника через аналіз причин незадоволення потреб (див. останній стовпчик). До речі, саме визначення причин незадоволення потреб, які формулюються респондентами до вибору критеріїв, багато в чому зменшує суб'єктивність їхніх суджень.

Нижче, у таблиці, наведено сім таких потреб (див. стовпчик 2). Їх може бути більше, але спочатку треба навчитися відокремлювати основні, щоб долучитися до процесу щорічного моніторингу рівня самореалізації працівників ДО.

¹² Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

⁴ Гошко А. Технология системы социального контроля деятельности органов местного самоуправления: метод. рек. / А. Гошко. — Київ : Изд-во УАГУ при президенте Украины, 2000. — 96 с.

¹¹ Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2016. — 336 с.

¹² Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

¹¹ Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2016. — 336 с.

**Анкета (оцінювальна модель)
для виявлення рівня самореалізації державного службовця
у сфері трудової діяльності в ДО**

№ з/п	Фактор задоволення потреб	Критерій задоволення потреб та його значущість					Оцінка за фактором	Причини незадоволення потреб
		Повністю задоволений (1,0)	Скоріше, задоволений, ніж ні (0,75)	Щось середнє (0,5)	Скоріше, незадоволений, ніж так (0,25)	Повністю незадоволений (0,0)		
1	Винагорода за працю							
2	Адекватність посади, яку обіймає							
3	Мікроклімат у колективі							
4	Умови праці за факторами гігієни							
5	Умови праці за організаційними факторами							
6	Мотивація праці							
7	Можливості розвитку та кар'єрного зростання							
	Оцінка рівня самореалізації держслужбовця $O_{сам} = \frac{\sum_{i=1}^7}{7} =$						$\sum_{i=1}^7$	

Отже, HR-стратегія, сутністю якої є двоєдиний напрям удосконалення системи управління людськими ресурсами в організації, одержує чіткі технологічні індикатори результатів такого вдосконалення в новій управлінській культурі. Ідеться про два показники, перший з яких характеризує якість життя громадян сіл, селищ, міст (ЯЖК) і є КРД владних структур. Інший визначає якість трудового життя держслужбовців, зокрема рівень їхньої самореалізації у трудовій сфері. Водночас у своїй сукупності (як середньоарифметична величина) цей показник відображає соціальний КРД державного органу.

Оскільки рівень ЯЖГ за всіма сферами життєдіяльності поки ще не визначається, то у державних структурах перехід до КЦУ з використанням переваг синергізму буде більш повільним, ніж у комерційних. У комерційних організаціях розпочинати його можна вже сьогодні завдяки відповідному навчанню тих обдарованих менеджерів, які бажають стати ефективними. Після забезпечення досягнення безперервного синергетичного ефекту таких менеджерів можна назвати елітними. Вони забезпечать значною мірою підйом національної економіки.

Висновки

Не всім зрозуміло, що саме становить підґрунтя низької продуктивності в минулому «радянської економіки» і безперспективність модернізації національної економіки і державного управління в Україні сьогодні. Причиною нашої відсталості є неефективне управління людським потенціалом країни взагалі і, зокрема, низька культура управління персоналом організації різного масштабу і профілю діяльності, передусім, державних органів.

Базується така низька культура управління персоналом на традиційному адміністративному тиску керівників на підлеглих в умовах розмитості цілей і нечіткого визначення кінцевих результатів діяльності (але за чіткої ієрархічної структури: керівники — підлеглі). Тому аббревіатура такої управлінської культури має специфічну назву «КАТ» — культура адміністративного тиску. Вона пригнічує особистість через виконання великої кількості завдань, не пов'язаних з досягненням кінцевих результатів з урахуванням потреб працівників у самореалізації, а тому марних.

Тому дуже важливою є проблема справжньої модернізації державного управління шляхом поступового переходу від чинної моделі КАТ до моделі культури цільового управління (за цілями та результатами) з поглибленням її людиноцентризму завдяки використанню переваг синергізму. У такому випадку максимально використовуватимуться здібності і професіоналізм кожного працівника за оптимальних витрат робочого часу в умовах самореалізації персоналу при досягненні кінцевих результатів діяльності державних органів.

При цьому саме КЦУ в державних органах стає тією ланкою, яка органічно поєднує HR-стратегію і HR-технології в державному управлінні.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі

Перспективи подальших досліджень прикладного характеру у цьому напрямі пов'язані з вирішенням питання розстановки кадрів у державних органах, згідно з їхніми професійно-особистісними якостями в процесі управління їхньою кар'єрою.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. — 2016. — № 4. — С. 1, ст. 1.
2. Аджемоглу Д. Чому нації занепадають / Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон ; пер. з англ. О. Дем'янчука. — Київ : Наш формат, 2016. — 440 с.
3. Аристотель. Політика: сочинення / Аристотель. — М. : Мысль, 1983. — Т. 4. — 623 с.
4. Гошко А. Технология системы социального контроля деятельности органов местного самоуправления : метод. рек. / А. Гошко. — Киев : Изд-во УАГУ при президенте Украины, 2000. — 96 с.
5. Дмитренко Г. А. Універсальна технологія підвищення якості трудового потенціалу шляхом використання переваг синергізму в умовах

самоорганізації / Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор // Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу : монографія. — Київ : Дорадо-Друк, 2012. — С. 47–73.

6. Дмитренко Г. А. Соціальна відповідальність як імператив зворотного зв'язку в системі державного управління / Г. А. Дмитренко, М. О. Кириченко // Економіка і держава. — 2015. — № 8. — С. 12–18.

7. Дмитренко Г. А. Формування інноваційної системи як людиноцентричного управління персоналом в державних структурах / Г. А. Дмитренко, С. В. Мудра // Економіка і держава. — 2015. — № 10. — С. 15–21.

8. Дмитренко Г. А. Людиноцентричний підхід до удосконалення системи державного управління в Україні (англ. мовою) / Г. А. Дмитренко // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. ; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» ; голов. ред. В. В. Олійник ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. — Вип. 2(31). — С. 32–44. — (Серія «Управління та адміністрування»).

9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

10. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

11. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2016. — 336 с.

12. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

13. Моррис Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррис ; пер. с англ. Дж. Моррис. — М. : Советское радио, 1979. — 326 с.

14. Петти У. Экономические и статистические работы / У. Петти ; пер. с англ. и ред. М. Н. Смит. — М. : СоцекГИЗ, 1940. — С. 70–71.

15. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен [и др.]. — М. : Прогресс, 1993. — 226 с.

16. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. — М. : СоцекГИЗ, 1935. — Т. II.

17. Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, Я. А. Лук'янчук, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015. — 162 с.

18. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. — 5-е изд. — Минск : Попурри, 2014. — 352 с.

**Gennadiy Dmytrenko,
Marina Morozova**

MODERN HR-STRATEGIES AND TECHNOLOGIES IN STATE BODIES

The article considers the unorthodox approach to the essence of modern HR-strategy (human resource management) and technological resources to implement this strategy in two-track direction: achieving generally beneficial final objectives of state bodies activities while optimal use of public servants capacity through their self-realization in the labor field.

The need of major improvement of human resource management as fundamental grounds of governance effective modernization is justified. The quality of the latter one greatly affects the development of inclusive (progressive) economic and political institutions providing growth or decrease in the economy.

The definite key reason of decline in Ukraine is demonstrated to be economic management culture without feedback, which has led to irresponsibility of authorities for the results of their activities. It produced the huge exclusion of governing elite from an absolute majority of citizens. Economic culture of irresponsible (for the results) management is built on the permanent pressure on the workers, which oppresses the personality because of the need to execute a large amount of small tasks not seeing any benefits. Such culture of administrative pressure has a relevant abbreviation – CAP.

The article justifies technological ways to form new culture of target management (to goals and outcomes) for domestic governance – CTM. This culture eliminates to a great extent irresponsibility of states bodies (SB) for the results of their activities, and hence makes professionalism, capacity and results of each public servant oriented on reaching these results very useful.

The prospect of transition from CAP to CTM is considered to be connected with taking advantage of synergies in staff management. It is this approach that will promote bringing out the full potential and self-realization of the public servant in the labor field.

Appropriate distributive keys of achieving the final objectives (by identifying results) of state bodies activities and self-realization level of public servants in SB during achieving these results are offered.