

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ УКРАИНЫ ПО ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ**

Наукові праці МАУП, 2014, вип. 1(40), с. 193–199

*Рассмотрены основные элементы управления человеческими ресурсами современных европейских и мировых стандартов, необходимость и пути внедрения принципов управления человеческими ресурсами (УЧР) в разрезе общей системы управления персоналом Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям.*

Украина с момента получения независимости строит современную державу. К сожалению, успехи на этом пути далеки от желаемого. Модернизация систем профессионального обучения государственных служащих и должностных лиц исполнительной власти — одно из основных направлений реформирования государственного управления, которое в условиях кризисных рецессий должно рассматриваться как главный показатель эффективности социально-экономических реформ.

Анализ профессионального развития персонала органов власти в Украине и изучение мирового опыта четко выделяют ряд проблем, которые влияют на институциональное развитие системы управления персоналом и Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям.

Как отмечали Ульрих и Лейк [12], «система УЧР может являться источником организационных способностей, позволяющих организации обучаться и реализовывать новые возможности».

М. Армстронг [4] основными целями управления человеческими ресурсами видит:

- приобретение и удержание необходимого квалифицированного и мотивированного персонала;

- создание возможностей для обучения и развития персонала, а именно их внутренних способностей, с целью повышения вклада и улучшения их статуса на рынке труда;

- разработку, внедрение и развитие наиболее эффективных рабочих систем с четко структурированными процессами отбора, найма и оценки вклада;

- внедрение практики, основными принципами которой будут являться признание менеджерами ценности имеющихся сотрудников и стимулирование развития взаимного доверия и сотрудничества;

- создание и поддержание климата, способствующего развитию партнерских отношений между менеджерами и их подчиненными;

- усовершенствование условий для командной работы, и обеспечение гибкости процессов;

- оказание помощи организации в разработке и внедрении универсального подхода к удовлетворению потребностей сторон трудовых отношений.

Согласно основам стратегического управления М. Армстронг [4] выделяет цикл человеческих ресурсов, который состоит из 4-х типовых процессов, или функций, выполняемых любой организацией, а именно:

1. *Отбор* — поиск необходимых человеческих ресурсов для выполнения нужного вида работ.

2. *Оценка* — управление эффективностью.

3. *Вознаграждение* — управленческий инструмент, который применяется для повышения эффективности работы организации.

4. *Формирование* высокоэффективных сотрудников.

Многие специалисты в области управления персоналом сделали вывод, что проблемы традиционного управления персоналом будут решены при наличии полной осведомленности менеджеров высшего звена о желаемой степени вовлеченности сотрудников в организационный процесс, требуемых условиях для их обучения и развития, принципах и методах УЧР, которые могут способствовать достижению этих целей.

На фоне этого была предложена Гарвардская модель управления человеческими ресурсами, которая с течением времени дополнялась и усовершенствовалась многими специалистами в области управления персоналом. Так, Сиссон [10] выделила четыре основные особенности, все чаще ассоциируемые с управлением человеческими ресурсами:

1. Подчеркивается важность согласованности принципов кадровой политики как между собой, так и с планированием бизнеса в целом.

2. Работа функциональных менеджеров не отождествляется с обязанностями управления персоналом.

3. Основное внимание перемещается к области отношений между менеджерами и работниками вместо отношений между менеджерами и профсоюзами, то есть осуществляется переход от коллективизма к индивидуализму.

4. Усиливается значимость проявления инициативы со стороны персонала одновременно с освоением менеджерами новых ролей “помощника”, “вдохновителя” и “движущей силы”.

Хотя эти особенности в данном случае имеют место в организации, где конечной целью является получение конечного результата в бизнесе (прибыли), вероятность

их применения в органах ДСНС довольно велика, и ожидаемый результат при внедрении будет не иначе как положительный при условии, что конечный результат — выполнение государственных задач, а менеджеры — начальники подразделений низшего и среднего звена (начальники караулов, начальники групп, отделений и т. д.).

Поскольку концепция управления человеческими ресурсами подчеркивает важность приверженности цели и ценностям компании, можно утверждать, что эта модель “ориентирована на приверженность”.

Управление человеческими ресурсами основывается на осознании необходимости стратегического соответствия — интегрирования кадровой и организационной стратегии. Исходя из этого, М. Армстронг [4] выделяет основные функции системы управления человеческими ресурсами, выполняемые как линейными менеджерами, так и специалистами по человеческим ресурсам в организации.

#### **Организация:**

*Организационный дизайн* — является процессом, который, обеспечивая выполнение требуемых функций, способствует интеграции и кооперации, что, в свою очередь, позволяет организации гибко реагировать на изменения и развивать процессы коммуникации и принятия решений, в конечном счете, развивая организацию.

*Планирование труда* — это решения по полномочиям, должностям и функциональным обязанностям, а также регламентирование отношений между сотрудником в данной должности и остальными работниками.

*Организационное развитие* — процесс планирования, стимулирования и реализации программ, которые направлены на улучшение эффективности функционирования организации и усовершенствование способности гибкого реагирования на изменения.

*Трудовые отношения* — процесс формирования обстановки доверия и улучшения психологического климата с целью повышения качества трудовых отношений в коллективе.

#### **Обеспечение ресурсами:**

*Планирование человеческих ресурсов* — планирование потребностей персонала с уче-

том необходимости количества, необходимой квалификации и компетентности, изложение и выполнение намеченных планов по удовлетворению этих потребностей.

*Наем и отбор* — привлечение необходимого количества людей, соответствующих требованиям компании.

#### **Управление эффективностью труда:**

*Приведение к максимуму результатов работы* организации путем управления эффективностью в рамках согласованных целей и требований к компетентности; повышение уровня производительности и оценка эффективности; удовлетворение потребностей в развитии и обучении.

#### **Развитие человеческих ресурсов:**

*Обучение* — организация обучения персонала с целью развития его способностей, создания условий для карьерного роста и повышения статуса сотрудника на рынке труда с целью создания системы обучающейся организации.

*Развитие управленческих кадров* — создание возможностей для обучения и развития их способностей с целью увеличения вклада в достижение целей организации.

*Управление карьерным ростом* — планирование и развитие карьеры персонала.

#### **Управление системами вознаграждения:**

*Системы оплаты труда* — внедрение и развитие структур и систем оплаты труда на основе принципа равенства, прозрачности и справедливости.

*Оплата личного вклада* — вознаграждение по полученным результатам степени индивидуального вклада на основе затраченных усилий, в зависимости от уровня компетентности и умений.

*Вознаграждение нефинансового характера* — вознаграждение работников нематериальными методами, а именно предоставление возможностей для достижения более высоких показателей, повышение степени ответственности, коллективное признание.

#### **Система взаимоотношений:**

*Внутриотраслевые отношения* — управление отношениями с профессиональными союзами и их членами, укрепление и поддержание этих отношений.

*Вовлеченность и активность сотрудников* — предоставление работникам возможности проявлять себя в процессе работы, а именно: высказывать свое мнение, обеспечивать их информацией и консультировать по вопросам, которые представляют интерес.

*Коммуникации* — генерирование и передача информации, представляющей интерес для сотрудников.

Принимая во внимание вышеизложенное, можно сделать вывод, что не существует универсальной модели УЧР. Также верно и то, что при сравнении концепции УЧР с концепцией управления персоналом выявляется ряд небольших особенностей. По словам Геста [5], “модель УЧР — это только одна из возможных форм управления персоналом, которая подходит далеко не для всех компаний”. Но, некоторые функции концепции управления человеческими ресурсами организаций применимы и к подразделениям ГСЧС, и исходить при их применении надо в первую очередь из стратегии организации. Как указывает автор книги “Strategy and the illusions of grand designs” [8]: “Стратегия компании — это поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой”.

Концепция стратегии и основные ее составляющие активизируются в процессе реализации стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент рассматривается как непрерывный процесс, который теоретически состоит из последовательных действий: формулирование, планирование, реализация, пересмотр и коррекция, однако на практике этот процесс редко осуществляется в изложенном логическом порядке. Как указывает автор: “Стратегический менеджмент — это совокупность решений и действий, приводящих к формулированию и реализации стратегий, направленных на достижение целей компании” [9].

“Стратегический менеджмент имеет дело с политическими решениями, влияющими на всю компанию, и руководствуется общей целью ее позиционирования для эффективного взаимодействия с внешним окружением” [11].

Стратегический менеджмент предполагает нацеленность менеджеров на достижение результатов в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Несмотря на то что, по словам Фомбруна и соавторов [7], управленцы понимают необходимость эффективно работать в настоящем, чтобы добиться результатов в будущем, в практической деятельности они сталкиваются с обширным кругом насущных вопросов, для решения которых им необходимо вырабатывать общие направления, что помогает впоследствии достичь долгосрочных целей.

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами основывается на традиционной рациональности подходов, используемых для разработки стратегии. Здесь автор обращает внимание, что данная концепция недооценивает значение таких факторов, как политика, власть и культура. Причем гражданские организации менее подвержены действию этих факторов, чем организации исполнительной власти. Вопросы власти и политики смещают фокус с восприятия стратегического управления человеческими ресурсами полностью поддерживающего организационные стратегии.

Проблемы стратегического УЧР, по определению Граттона и соавторов [6], заключаются в том, что очень часто наблюдается несоответствие между терминологией стратегии и реалиями повседневной жизни. По словам этих авторов: “Одна из основных идей, пронизывающих всю книгу, — это несоответствие между терминологией и реальностью в области управления человеческими ресурсами, между теорией УЧР и практикой УЧР, между восприятием своей деятельности кадровым подразделением и тем, как это воспринимается работниками, между восприятием роли кадровой службы высшим руководством и тем, какую роль она фактически играет”.

Возвращаясь к определению, что универсальной модели УЧР не существует, можно сделать вывод, что на формирование модели УЧР на каком-то определенном предприятии (организации) влияет масса факторов,

но основные элементы системы остаются неизменными.

В нашем случае, при построении системы УЧР (управления персоналом) в подразделениях Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям основными факторами влияния можно назвать принадлежность организации к государственному сектору, наличие функций исполнительной власти, четкую иерархию должностей и подчиненности, определение порядка и условий прохождения службы высшими государственными органами.

С учетом вышеуказанного мы видим не только внутренние, но и внешние причины необходимости реформирования кадровых служб и изменение (обновление) системы их работы. Безусловно, в любых реформах, даже научно обоснованных, заложен определенный процент риска. Но в настоящее время есть смысл выбирать — либо придерживаться старых методов при новых условиях, либо применять меры реформирования, при отсутствии конкретных результатов во времени.

Учитывая увеличение требований к управлению персоналом, постоянные изменения в экономике и на рынке труда и исходя из вышеизложенного, построим типовую систему работы с персоналом кадровой службы подразделения Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям (см. рис.).

Данная система управления персоналом построена с учетом необходимости перехода от традиционной к инновационной модели кадровой службы.

Российские бизнес-консультанты О. АLEXИНА и А. ПАВЛУЦКИЙ [3], проанализировав трудности становления государственных учреждений и бизнес структур, считают, что “одним из главных ограничений эффективности работы отечественных предприятий есть подход к кадровой работе как к простому явлению, которое не требует высокой квалификации”.

Ошибочность этого ограничения они видят в том, что проектирование новой кадровой службы должно основываться на определении миссии кадровой службы, которая



### **Система управления персоналом подразделения Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям**

должна разрабатываться с учетом миссии всей организации, изучения всех организационных процессов, направленных на выполнение этой миссии и ответственных за них сотрудников [3]. Поэтому они обращают внимание на то, что инновационная кадровая служба, в отличие от традиционной, более зависит от специфики организационной деятельности, вследствие чего может приобретать больше разнообразных форм.

В нашем случае это указывает на то, что в зависимости от типа деятельности структуры кадровые службы могут быть различных организационных форм и соответственно занимать передовые места в системах управления организаций.

Много институций поняли, что подходы к управлению персоналом имеют прямое влияние на успешность организации и признали приоритетность управления людскими ресурсами в своих организациях. На этом акцентировало внимание и правительство

Украины в контексте инициативы общей реформы государственной службы в “Стратегии реформирования государственной службы в Украине”, которая утверждена Указом Президента Украины от 14 апреля 2000 г. № 599 [1]. В ней подчеркивается важность усовершенствования кадрового потенциала, создание обновленного, мощного и действенного государственного аппарата [2].

Учитывая сказанное можно сделать вывод, что основными составляющими системы управления человеческими ресурсами в проекции системы управления персоналом Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям можно считать три базовых направления, которые могут обеспечить работу указанных принципов УЧР в системе Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям:

Лидерство:

- лидерские компетенции;
- специальное обучение;



- уникальные управленческие подходы;
- программы развития лидерства и управления;
- сеть лидеров.

Профессиональная и устойчивая государственная служба:

- планирование человеческих ресурсов;
- оценка компетенций для различных работ и специальностей;
- целевая подготовка;
- планирование карьеры;
- новые подходы к классификации должностей и оплаты труда.

Условия труда государственных служащих:

- оценка достижений;
- уважение к личности;
- налаженная коммуникация;
- рабочее время;
- здоровые и безопасные условия труда.

Внедрение принципов УЧР в системе управления персоналом Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям может быть одной из наибольших инициатив в разрезе реформирования служб управления персоналом. Успешное внедрение этих принципов в первую очередь зависит от нескольких ключевых факторов, в том числе преданности идее и постоянной поддержке со стороны высших должностных лиц Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям. Ощутимые изменения будут иметь место, когда принципы УЧР будут реализованы в реальности.

Как отмечал основатель и глава совета директоров корпорации Microsoft Билл Гейтс [2]: “Правильный подход к решению глобальной задачи лежит в разработке и оттачивании отдельных простых процессов и поиске способов их оптимального последующего совмещения, а не в построении общего громоздкого процесса”.

Для того чтобы воплотить вышеизложенные принципы, рекомендуется внедрять комплексный подход, а именно, не искать легких

путей, выбирая отдельные рекомендации и фокусируясь на сферах собственных интересов, а, наоборот, придерживаться подхода, который позволит решить ключевые вопросы по каждому из вышеописанных компонентов (блоков), для того чтобы гарантировать реальный прогресс в построении обновленной системы управления персоналом.



## Литература

1. Указ Президента Украины “Про Стратегию реформирования системы державной службы в Украине” от 14 апреля 2000 г. № 599/2000.
2. Мотренко В. Т. План модернизации государственного управления / Т. В. Мотренко // Науч.-практ. пособие. — К.: Центр адаптации гос. службы к стандартам Европейского союза, 2010. — 395 с.
3. Аলেখина О. Е., Павлуцкий А. В. Служба персонала: мифы и реалии // Упр. Персоналом. — 2000. — № 9. — С. 54–58.
4. Armstrong M. Strategic humane resource management: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — VIII. — 328 с.
5. Guest D. E. Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions, in ed. J. Storey, *New Perspectives in Human Resource Management*, Routledge, London, 1989.
6. Gratton L., Hailey V. H., Stiles P., Truss C. *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
7. Fombrun C. J., Tichy N. M., Devanna M. A. *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York, 1984.
8. Kay J. Strategy and the illusions of grand designs, *Mastering Strategy*, Financial Times, 15 October, p. 2–4, 1999.
9. Pearce J. A., Robinson R. B. *Strategic Management: Strategy formulation and implementation*, Irwin, Georgetown, Ontario, 1988.
10. Sisson K. *Introducing the Human Resource Management Journal*, 1990.
11. Gunnigle P., Moore S. *Strategies and Styles: The role of the centre in managing diversified corporations*, Blackwell, Oxford, 1986.
12. Ulrich D., Lake D. *Organizational Capability: Competing from the inside out*, John Wiley, New York, 1990.

*Определены основные составляющие системы управления человеческими ресурсами в проекции построения обновленной системы управления персоналом Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям. В*

*разреже анализа элементов системы управления человеческими ресурсами определены основные составляющие их внедрения и усовершенствования системы управления персоналом с учетом требований современного этапа реформирования подразделений Оперативно-спасательной службы гражданской защиты Государственной службы Украины по чрезвычайным ситуациям.*

*Визначено основні складові системи управління людськими ресурсами в проекції побудови оновленої системи управління персоналом Державної служби України з надзвичайних ситуацій. У розрізі аналізу елементів системи управління людськими ресурсами визначені основні складові їх запровадження і вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням вимог сучасного етапу реформування підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту Державної служби України з надзвичайних ситуацій.*

*It was determined the main components of personnel training and retraining branch system of civil protection units in the Ministry of Emergencies of Ukraine. In the context of analysis structural and functional personnel training and retraining system of civil protection units identified key components, further steps to improve the system taking into account the requirements of the present stage of reformation Operational Rescue Service units of Civil Protection of the Ministry of Emergencies of Ukraine.*

**Надійшла 23 жовтня 2013 р.**