

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ
СПРАВ**

**Кафедра правоохоронної діяльності та поліціїстики
Факультет № 6**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни

«Управління персоналом в публічних адміністраціях»

вибіркових компонент освітньої програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

262 Правоохоронна діяльність

за темою №1 – **«Управління персоналом у системі публічного управління».**

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 21 грудня 2023 року № 11

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 20 грудня 2023 року № 12

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з юридичних дисциплін
Протокол від 21 грудня 2023 року № 11

Розглянуто на засіданні кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики
Протокол від 14 грудня 2023 року № 13

Розробники:

1. Професор кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики, доктор юридичних наук, професор Синявська Олена Юхимівна

Рецензенти:

1. Завідувач кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки навчально-наукового інститута права Сумського державного університету, к.ю.н., доцент Ільченко О.В.
2. Професор кафедри поліцейської діяльності та публічного адміністрування, к.ю.н., доцент Іванцов В. О.

План лекції:

1. Управління персоналом як специфічна функція управління. Зміст основних понять управління персоналом.
2. Система управління персоналом та її складові.
3. Принципи управління персоналом.
4. Етапи історичного розвитку управління персоналом.

Література

Основна

Нормативно-правові акти

1. Конституція України від 28.12.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.07.2001 № 2493-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

Основна література

4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html>
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. URL: http://dglb.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf
6. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1429_42299265.pdf

Додаткова література

7. Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / [О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, В. М. Василенко та ін.] ; МВС України, Харків.

нац. ун-т внутр. справ. – Х. : ХНУВС, 2011. – 591 с. – (Бібліотека слідства та дізнання).

8. Настанови молодшим командирам : інформ.- довід. матеріали з питань управління та організації внутр. служби курсантів закладу вищої освіти зі специф. умовами навчання / [С. М. Бортник, С. П. Гіренко, Н. В. Бобро, С. О. Ткаченко] ; за заг. ред. Д. В. Швеця ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків : Константа, 2019. – 138 с. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7693/Nastanovy%20molodshym%20komandiram_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Електронні текстові данні (1 файл: 5,82 Мбайт). – Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalo_m.pdf

10. Управління органами Національної поліції України : підручник / О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка; МВС України, Харків. Нац. ун-т внутр. справ. Харків : стильна типографія, 2017. 580 с. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3332>

Текст лекції

1. Управління персоналом як специфічна функція управління. Зміст основних понять управління персоналом.

У самому широкому змісті *управління означає керівництво чим-небудь (або ким-небудь)*. Однак обмежитися такою констатацією недостатньо. Варто розкрити зміст цього керівництва, його функціональне призначення. Управління – це сфера людської діяльності, що виникла в результаті розподілу праці, з допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, економічні, технологічні і соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей. У навчально-методичних та наукових працях по-різному трактується поняття управління. Хоча всі визначення мають різний відтінок, але сутність однакова: *управління – це свідомо цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього*

середовища – суспільства, живої й неживої природи. Управління – загальне поняття, яке поширюється на різноманітні об'єкти, явища, процеси (технічні, господарські, суспільні, державні системи тощо), може застосовуватися до всіх аспектів діяльності людини чи організації. Характеризуючи навколишній світ, дослідники виділяють три основні сфери управління: неживою природою, живою природою і соціальне управління або:

– управління в технічних системах (нежива природа, технічне управління), де суб'єкт управління може бути живим або неживим, хоча мозковий центр обов'язково представлений людиною;

– управління в біологічних системах (жива природа, біологічне управління) також має природні засади і полягає у використанні людиною властивостей живого в напрямі узгодження біологічних можливостей людини з його соціальними можливостями, його «другої природи» – цивілізації;

– управління в соціальних системах (управління в суспільстві, соціальне управління), яке здійснюється в системі «суб'єкт – об'єкт», де перший елемент є представником другого, його об'єктивно чи суб'єктивно делегованою частиною. Управління діяльністю людських колективів практично безмежне, оскільки стосується людства як самокерованої системи, усіх форм його організації, в усіх сферах суспільного життя, життєдіяльності у першу чергу.

Всі три види управління пов'язані між собою.

Поділ управління відбувається і за *сферами суспільного життя*: управління матеріальним виробництвом, духовним виробництвом, споживанням, які, у свою чергу, мають складну управлінську структуру.

Такі основні риси, що характеризують загальне поняття управління.

Сутність соціального управління можна визначити з позицій економічної теорії, кібернетики, соціології, психології, права, філософії та інших наук. За принципами комплексного, системного підходу *соціальне управління — це цілеспрямована діяльність управлінського апарату в*

соціально-економічній системі, пов'язана з виконанням специфічних функцій (планування, організації, регулювання, координації, мотивації, контролю) на основі пізнання і використання об'єктивних законів та закономірностей виробництва, в інтересах постійного підвищення його ефективності.

Соціальне управління як атрибут громадського життя виражається в ознаках, визначених загальними рисами, властивими управлінню як науковій категорії, а також особливостями організації громадського життя. Найбільш істотне значення мають наступні з них.

По-перше, соціальне управління є тільки там, де має місце спільна діяльність людей. Сама по собі такого роду діяльність (виробнича або інша) ще не в змозі забезпечити необхідну взаємодію її учасників, безперервне й ефективне виконання загальних завдань, які стоять перед ними, досягнення загальних цілей. Управління організує людей саме для спільної діяльності у визначені колективи й організаційно їх оформляє.

По-друге, соціальне управління своїм головним призначенням має вплив на учасників спільної діяльності, який упорядковує, що додає взаємодії людей організованості. При цьому забезпечується погодженість індивідуальних дій учасників спільної діяльності, а також виконуються загальні функції, необхідні для регулювання такої діяльності і прямо впливають з її природи (наприклад, планування, координація, контроль тощо).

По-третьє, соціальне управління має як головний об'єкт впливу – поведінку (дії) учасників спільної діяльності, їхні взаємини. Це – категорії свідомого-вольового характеру, у яких опосередковується керівництво поведінкою людей.

По-четверте, соціальне управління, виступаючи в ролі регулятора поведінки людей, досягає цієї мети в межах суспільних зв'язків, що є по суті управлінськими відносинами. Виникають вони, насамперед, між суб'єктом і об'єктом у зв'язку з практичною реалізацією функцій соціального управління.

По-н'яте, соціальне управління базується на визначеній співпідпорядкованості воľ людей – учасників управлінських відносин, тому що їхні відносини мають свідоме-вольове опосередкування. Воля керуючих пріоритетна стосовно волі керованих. Звідси – владність соціального управління, це означає, що суб'єкт управління формує і реалізує «пануючу волю», а об'єкт підкоряється їй. Так виражається владно-вольовий момент соціального управління. Отже, влада є специфічним засобом, який забезпечує підпорядкування волі керованих волі керуючих. Так відбувається вольове регулювання поведінки людей, а в умовах державної організації громадського життя забезпечується необхідне втручання державної влади в соціальні відносини.

По-шосте, соціальне управління має потребу в особливому механізмі його реалізації, що уособлюють суб'єкти управління. У ролі таких виступає визначена група людей, організаційно оформлена у вигляді відповідних органів управління (суспільних або державних), або ж окремі, уповноважені на це особи. Їх діяльність, яка має специфічне призначення й особливі форми вираження, є управлінською.

Управління, що розуміється в соціальному змісті, різноманітне. У самому широкому значенні воно може розумітися як механізм організації суспільних зв'язків. У подібному змісті можна говорити про те, що його завдання і функції практично виконують всі державні органи, незалежно від їх конкретного призначення, а також суспільні об'єднання. Елементом системи соціального управління є також і місцеве самоврядування. Як об'єкт управління тут виступає все суспільство в цілому, всі варіанти суспільних зв'язків, що розвиваються в ньому.

У сфері соціального управління можна розглядати управління суспільством, управління в громадських організаціях, управління виробництвом. Окремо відбувається управління так званими невиробничими

видами діяльності: військовою справою, політичною діяльністю, медициною та видами робіт, які мають функціональне призначення (суд, прокуратура, поліція тощо).

Термін «менеджмент» (англ. Management (manage – управляти, керувати)), на відміну від «управління», використовують переважно для характеристики процесів управління лише в одній сфері – господарській діяльності. В Україні досить широко використовується термін «менеджмент», що є аналогом «управління», його синонімом, коли йдеться про управління господарською діяльністю. Серед фахівців з управління і вчених-економістів не існує єдиного погляду щодо сутності менеджменту. *Оксфордський словник англійської мови пропонує такі визначення поняття «менеджмент» - це: - спосіб і манера спілкування з людьми; - вміння, а також адміністративні навички здійснювати організацію ефективної роботи апарату організації; - мистецтво керівництва; - органи управління, підрозділи та адміністративні одиниці.*

На сьогодні поняття «менеджмент» увібрало у себе чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи. *Менеджмент – це: - процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілі організації; - вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей; - цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.*

У сучасних умовах особливо важливе значення має раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності. Як зазначає президент компанії «Sony» А. Моріта: «Ніяка теорія, програма або урядова політика не можуть зробити підприємство успішним: це можуть зробити тільки люди», а один із провідних спеціалістів у сфері менеджменту

Лі Яккока підкреслює: «Управління є не чим іншим, як налаштуванням інших людей на роботу».

Управління людьми представляє собою компонент управління будь-якої організації, поряд з управлінням матеріальними і природними ресурсами.

За своїми властивостями люди істотно відрізняються від будь-яких використовуваних організаціями ресурсів, а, отже, вимагають особливих методів управління. *Специфіка людських ресурсів* полягає в наступному. По-перше, на відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом і їхня реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-опосередкована, а не механічна, а, отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім. По-друге, внаслідок наявності в людей інтелекту вони здатні до постійного удосконалення і розвитку. По-третє, трудове життя людини в сучасному суспільстві продовжується 30-50 років, відповідно стосунки людини й організації можуть мати довгостроковий характер. По-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів люди приходять (здебільшого) в організацію свідомо, з певними цілями і чекають від організації допомоги (надання можливостей) для реалізації цих цілей. І остання, але не менш важлива особливість людських ресурсів полягає в унікальності кожної окремої людини. Не буває двох абсолютно однакових людей, а відповідно – реакція різних членів організації на один і той же метод управління може бути зовсім різною.

Людські ресурси (англ. Human resources - HR) – це специфічний і найважливіший із усіх видів ресурсів суб'єкта господарювання; найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових чинників виробництва, є живим, має змогу самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси та ін. На сьогодні існує чимало підходів щодо визначення поняття «управління

людськими ресурсами» та «управління персоналом». Найчастіше вживається:

Управління людськими ресурсами – це процес формування, розподілу та раціонального використання людських ресурсів з метою досягнення цілей і забезпечення ефективності діяльності організації.

Говорячи про рівень організації поняття «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» вважаємо тотожними.

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації.

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як: трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

Трудові ресурси – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві. Загалом, до трудових ресурсів належать: - населення в працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів 1-ї і 2-ї груп та непрацюючих осіб, які одержують пенсію на пільгових умовах (жінки, що народили п'ятьох або більше дітей та виховали їх до шестирічного віку, а також особи, які вийшли на пенсію раніше у зв'язку з важкими й шкідливими умовами праці); - працюючі особи пенсійного віку; - працюючі особи віком до 16 років. До їхнього складу включаються також особи працездатного віку, потенційно здатні до участі в праці, але зайняті в домашньому і особистому підсобному господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, на військовій службі.

Кадровий потенціал підприємства / організації – це гранична величина можливої участі працівників підприємства / організації у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів,

мотивацій.

Поняття «*трудовий колектив*» можна розглядати з двох боків, зокрема, як: – соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою); – соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими між-особистими зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

Персонал підприємства / організації – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем.

Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства / організації.

Деякі науковці вважають, що «персонал» – більш широке поняття, ніж «кадри», оскільки до складу персоналу входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану і некваліфіковану працю, тоді як поняття «кадри» включає штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників. Однак, з наведених у різних джерелах тлумачень даних понять вбачається, що головна відміна між поняттям «персонал» та «кадри» – в їх мовному походженні (формальна сторона), а за своєю сутністю ці поняття не мають принципових розбіжностей. Тому ми цілком погоджуємось з доктором юридичних наук професором О.М.Бандуркою, який ототожнює ці поняття: «кадри, або персонал – це основний штатний склад працівників організації, які виконують різні організаційно-технологічні та виробничо-господарські функції». Цікавою є сама історія походження слова «кадри». Історично цей термін походить від французького слова «cadre» (рамка, рама). У французьку мову воно прийшло з латинської, що означало буквально «чотирикутник». Саме в формі вміщеного в рамку списку вивішувався в минулому для широкого загалу офіційний перелік працівників державних установ. За формою чотирикутного документа спочатку список почали іменувати кадром,

а потім і тих, хто потрапив до списку. Так відбулося поступове перенесення значення слова з рамки на документ, а з документа – на його зміст, сутність.

За думкою багатьох сучасних вчених та практиків, введення терміну «персонал» як множини від слова «персона» (особистість, особа) замість терміну «кадри» відбиває зміни щодо сприйняття людей на виробництві, тенденцію до переходу від ресурсного, споживчого відношення до працівників до гуманістичного, до сприйняття персоналу як головного надбання підприємства в силу унікальності його якостей та безмежності можливостей.

Людські ресурси підприємства / організації – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників. У сучасній теорії і практиці менеджменту все частіше вживають термін «людські ресурси» (human resources).

Трудовий потенціал працівника — це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

2. Система управління персоналом та її складові.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Будь-яка система управління характеризується наявністю об'єкта та суб'єкта управління. *Об'єкт управління* – підсистема, якою управляють. Це група людей, діяльність яких координується та спрямовується на досягнення певних цілей. Так, об'єктом управління персоналом є колектив у цілому, всі категорії працівників, окремі групи і структури.

Суб'єкт управління – це підсистема, яка управляє, тобто управлінський апарат. Це сукупність ланок, що виконують конкретні управлінські функції на

різних рівнях, при чому кожна нижче розташована ланка слугує об'єктом для вище розташованих. Так, керівники нижчих рівнів виступають об'єктами управління для керівників вищих. Суб'єктами ж є керівники усіх рівнів та служби управління людськими ресурсами (кадрових служб). Аналіз наукових джерел уможливив узагальнення: що управління персоналом є, з одного боку, однією із сторін діяльності, обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, що представляють кадрові служби. Лінійні керівники уповноважені спрямовувати роботу підлеглих, відповідають за виконання головних завдань організації. Разом з тим працівники служби управління людськими ресурсами покликані допомагати і давати поради керівникам з метою найкращого досягнення ними мети, вирішення конкретних завдань. Працівники кадрових служб як самостійні суб'єкти управління виконують такі функції: забезпечують різні кадрові послуги для лінійних керівників; разом з керівниками розробляють управлінські рішення та заходи щодо їхньої реалізації; виконують власні управлінські повноваження; беруть участь у розробці та впровадженні корпоративної стратегії.

Між суб'єктом та об'єктом існує *прямий та зворотний зв'язки*. Прямі зв'язки реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. Зворотні зв'язки проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи, надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз'яснень щодо конкретних завдань.

Управління людськими ресурсами повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення проблем, упровадження нових та удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Управління персоналом передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання

прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Цілями функціонування системи управління персоналом організації є:

- 1) підвищення конкурентоспроможності організації; підвищення ефективності діяльності організації;
- 2) забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- 3) формування позитивного іміджу організації.

Система управління персоналом покликана забезпечити організацію людськими ресурсами, організувати їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво організації буде розглядати персонал як ключ до її ефективності. А досягнення найбільшої ефективності організації передбачає такі *завдання*:

- 1) розробку програми, досягнення цілей організації;
- 2) ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- 3) забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- 4) прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- 5) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;
- 6) допомога у формуванні та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі;

7) розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації.

Ці завдання мають найбільше значення для управління персоналом.

Крім того, управління персоналом допомагає менеджерам уникати таких помилок:

- прийняття на роботу не тих людей, які потрібні організації;
- збільшення плинності персоналу;
- незадовільне виконання людьми своїх обов'язків;
- втрати робочого часу на некорисні співбесіди;
- порушення службових взаємовідносин та ін.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом організації, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми. *Методи управління персоналом* – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації. Розрізняють три групи методів управління персоналом: адміністративні (примус), економічні (зацікавленість), соціально-психологічні (переконання).

3. Принципи управління персоналом.

Принцип — це основне вихідне положення якоїсь теорії, вчення, науки тощо.

Можна виділити такі принципи управління персоналом організації:

Принцип відповідності функцій управління персоналом цілям організації полягає у тому, що функції управління персоналом формуються і змінюються не самі по собі, а у відповідності з потребами та цілями організації.

Принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій диктує

необхідність випередження орієнтування функцій управління персоналом на розвиток організації у порівнянні з функціями на забезпечення функціонування організації.

Принцип економічності передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах організації, підвищення ефективності діяльності організації. Якщо після впровадження заходів по удосконаленню системи управління збільшились витрати на управління, то вони повинні перекриватись ефектом у діяльності організації, одержаним від їх здійснення.

Принцип прогресивності передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам.

Принцип перспективності означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації.

Принцип оперативності вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень.

Принцип оптимальності визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи управління персоналом.

Принцип науковості вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту.

Принцип узгоджуваності передбачає взаємодію між ланками ієрархічної вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі на основі узгодження між ними при досягненні головних цілей організації.

Принцип стійкості вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які

при відхиленні від заданої цілі організації спонукають працівників до регулювання системи управління персоналом.

Принцип прозорості вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність, а діяльність всіх підрозділів і менеджерів здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях.

Принцип комфортності показує, що система управління персоналом повинна забезпечувати найкращі умови для творчої роботи працівників, усуваючи зайві роботи при виконанні конкретних функцій.

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

4. Етапи історичного розвитку управління персоналом.

Історію розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом можна подати у вигляді таблиці:

Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затраченого часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протигагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів

1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

Виділяють наступні *підходи до управління персоналом*:

1. *Економічний підхід* (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

2. *Органічний підхід* (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

3. *Гуманістичний підхід* (в його межах виділяють концепцію управління людиною): акцентування уваги на організаційній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом.

В історичній ретроспективі відбувалася зміна поглядів, а відтак і *концепцій управління персоналом*.

Використання трудових ресурсів. Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція — праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітної плати.

Управління персоналом. Науковою основою цієї концепції була теорія бюрократичної організації М. Вебера, коли людина розглядалася через формальну роль — посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції, деперсоніфікацію відносин).

Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як невідновлюваний ресурс — елемент соціальної організації в єдності трьох головних компонентів (трудова функція, соціальні відносини, стан працівника). Науковою основою цієї концепції була теорія школи людських відносин.

Управління людиною. За цією концепцією людина — головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, котрий не може розглядатися як ресурс. Відповідно до бажань і здібностей людини мають будуватися стратегія і структура організації. Основоположниками цієї концепції вважаються лідери японського менеджменту К. Мацусіта, А. Моріта, У. Оучі.

Сучасні погляди на управління персоналом ґрунтуються на управлінні людиною з позицій теорії людських відносин. У професійній літературі з менеджменту описано сім стратегічних напрямів у роботі з персоналом.

1. Зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції та оплати праці працівників. Через високу оплату праці у високорозвинутих країнах Європи і США продукція багатьох західних фірм стала неконкурентоспроможною порівняно з країнами Південно-Східної Азії. Як вихід пропонується поділити весь персонал на дві групи: висококваліфіковані

постійні працівники з соціальними гарантіями та високою оплатою праці — ядро і некваліфіковані тимчасові працівники без соціальних гарантій і з низькою оплатою праці — периферія. Однак ця модель непридатна для всіх підприємств та організацій.

2. Працівники — це ресурс, котрий необхідно максимізувати. Визнано, що єдиним джерелом довгострокових переваг на ринку є знання здібностей своїх працівників та максимізація їхньої винахідливості, мотивації, а не копіювання досвіду кращих компаній, таких як "ІВМ", "Тойота" та ін.

3. Єдність стратегії підприємства / організації і стратегії управління персоналом. Залежно від типу компанії вона може застосовувати централізовану стратегію з єдиного центру і децентралізовану стратегію, коли самостійні підрозділи великої компанії проводять гнучкий маркетинг на ринку.

4. Розвиток організаційної культури, котра включає: загальну мету, колективні цінності, контроль співробітників за допомогою соціальних засобів тощо. Ставиться завдання досягти екстраординарних результатів через діяльність ординарних людей. Висока внутрішня організаційна культура для деяких компаній / організацій — ключ до успіху.

5. «Японізація» методів управління персоналом. Досягається шляхом мінімізації числа рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці, високої якості продукції, відданості працівників фірмі / організації тощо.

6. Управління персоналом — стратегічна функція. Цей напрям передбачає розробку кадрової стратегії, відбір персоналу на основі філософії фірми / організації, винагороду з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових суперечок та створення гармонії на робочому місці, заохочення колективних зусиль, спрямованих на процвітання компанії / організації.

7. Використання моделей управлінського вибору в роботі з персоналом з урахуванням 4 головних факторів: впливу працівника та способів впливу на нього, процедури руху працівника на підприємстві, системи винагороди, організації робочого місця. Модель дає змогу успішно розв'язати проблему вибору політики для максимізації внеску людини в успіх фірми / організації.

Загалом сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого — на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі *тенденції*:

- 1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- 2) розвиток руху за компетентність;
- 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

1. Зміна підходів до управління персоналом.

При усіх явних перевагах концепції управління людськими ресурсами (УЛР) перед традиційним управлінням персоналом, рівень її використання у вітчизняних підприємствах / організаціях є низьким. А концепція управління людиною практично не застосовується. При цьому підприємства / організації, що використовують УЛР, як правило, відрізняються більш високою ефективністю, більш удосконаленою системою мотивації, низьким рівнем плинності кадрів, а також більшим ступенем задоволення потреб споживачів.

Так, управління людськими ресурсами (УЛР) розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства / організації, необхідний для досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей. При цьому

працівники виступають найважливішим надбанням підприємства / організації, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати. У зв'язку з цим до персоналу необхідний інтегрований підхід з погляду всього підприємства / організації як системи. Варто також враховувати той факт, що управлінські рішення у різних функціональних сферах діяльності підприємства / організації повинні враховувати людський аспект; тобто можливості людей і вплив на персонал.

До основних особливостей УЛР належать:

- 1) персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства / організації;
- 2) акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
- 3) застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності;
- 4) спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
- 5) інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників; системне, комплексне рішення питань управління персоналом і усіх інших стратегічних задач на основі єдиної програми діяльності підприємства / організації.

2. Розвиток руху за компетентність.

Якщо раніше основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у даний час керівниками підприємств / організацій усвідомлюється значимість і важливість також соціальної компетентності працівників.

Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективного співробітництва з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування й організаційної поведінки.

Працівникам соціальна компетентність дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві / організації та за його / її межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства / організації соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач.

3. Увага до підвищення ефективності управління персоналом.

Управлінські рішення, що стосуються персоналу, в умовах ринку повинні орієнтуватися на досягнення як економічних, так і соціальних цілей підприємства / організації.

При цьому економічна ефективність в області управління персоналом означає досягнення цілей підприємства / організації з мінімальними витратами на персонал.

У свою чергу, соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників.

4. Усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

Сучасні менеджери розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих працівників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу працівників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники підприємства / організації розуміли і дотримувалися її.