

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.66>
УДК 658.8**

К. Д. Гурова,

к. е. н., доцент, директор,

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0764-7272>

М. О. Мельничук,

к. е. н., голова циклової комісії економіки, управління та адміністрування,

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2113-3676>

В. В. Лященко,

здобувач,

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0266-4889>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

K. Gurova,

PhD in Economics, Associate Professor, Director, SSU «Kharkiv trade and economic professional college of the State University of trade and economics»

M. Melnychuk,

PhD in Economics, Head of the Cycle Commission of Economics, Management and Administration, SSU «Kharkiv trade and economic professional college of the State University of trade and economics»

V. Lyashchenko,

Student, SSU «Kharkiv trade and economic professional college of the State University of trade and economics»

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Визначено сутність процесу управління персоналом організації. На основі аналізу запропоновано авторське визначення системи управління персоналом торговельного підприємства, яке на відміну від наявних, базоване на сукупності взаємопов'язаних підсистем: органів управління персоналом; інформаційно-комунікаційного забезпечення, спрямованих на збалансування цілей підприємства загалом та його персоналу.

Удосконалено категорію «система управління персоналом підприємства» – як складний комплекс із логічно побудованими взаємозв'язками, в якому реалізуються функції управління працівниками на підприємствах, містяться підсистеми загального та лінійного керівництва, а також низка функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій».

Аналіз основних підходів до управління персоналом показав, що сьогодні в практиці управління людськими ресурсами організації виділяють чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного. Досліджено характеристики умов ефективності та особливих утруднень у рамках цих підходів. Встановлено, що в рамках економічного підходу виникають такі утруднення як складність адаптації до мінливих умов, неповоротка бюрократична надбудова, що утрудняє прийняття креативних і самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації. Використанні органічного підходу має наступні недоліки: неврахування соціальності організації, перетворення людей у ресурс, якому потрібно розвиватися, небезпека впасти в соціальний дарвінізм, відповідальність може перекладатися на зовнішні причини замість зміни курсу. Використання гуманістичного підходу формує представлення про організацію, як культурний феномен, дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи і змісти здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі, дозволяє реінтерпретувати характер відносин організації з навколишнім середовищем у тім напрямку, що

організації здатні не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному представленні про себе і своєї місії.

The essence of the organization's personnel management process is defined. Based on the analysis, an author's definition of the personnel management system of a trade enterprise is proposed, which, unlike the existing ones, is based on a set of interconnected subsystems: personnel management bodies; information and communication support aimed at balancing the goals of the enterprise in general and its personnel.

The category "enterprise personnel management system" has been improved - as a complex complex with logically constructed interconnections, which implements employee management functions at enterprises, contains subsystems of general and line management, as well as a number of functional subsystems specializing in the performance of homogeneous functions."

The analysis of the main approaches to personnel management showed that today in the practice of human resources management of organizations, four concepts are distinguished, which developed within the framework of three main approaches to management - economic, organic and humanistic. Characteristics of efficiency conditions and special difficulties within these approaches are investigated. It was established that within the framework of the economic approach there are such difficulties as the difficulty of adapting to changing conditions, the unwieldy bureaucratic superstructure, which makes it difficult for performers to make creative and independent decisions when the situation changes. The use of an organic approach has the following disadvantages: neglecting the social nature of the organization, turning people into a resource that needs to be developed, the danger of falling into social Darwinism, responsibility can be shifted to external causes instead of changing the course. The use of the humanistic approach shapes the idea of the organization as a cultural phenomenon, allows us to understand how, through which symbols and contents, the joint activity of people in the organizational environment is carried out, allows

us to reinterpret the nature of the organization's relationship with the environment in the direction that organizations are able not only to adapt, but also to change one's environment, based on one's own perception of oneself and one's mission.

Ключові слова: *системи управління, персонал, освіта, плинність кадрів, організаційна структура.*

Keywords: *management systems, personnel, education, personnel turnover, organizational structure.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Практика сучасного менеджменту виявляє недостатню ефективність традиційних рішень складних соціально-економічних проблем на рівні організацій, які проявляються у всіх її підсистемах, включаючи управління людськими ресурсами. Це підтверджується тенденцією до нераціонального використання людських ресурсів: з одного боку, здібності працівників реалізуються нижче їхнього потенційного рівня, з іншого – наявний потенціал людського капіталу виявляється недостатнім для виконання конкретних трудових функцій. Загострення конкуренції та різноманітність форм власності призводять до розбіжностей у цілях власників, менеджерів і рядових працівників. Дефіцит інноваційних підходів до управління кадрами, спрямованих на реалізацію їх творчого потенціалу, підвищення продуктивності праці та інтеграцію інтересів організації і персоналу, підкреслює актуальність цієї проблеми для дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці ефективності управління людськими ресурсами присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених: Белокрилова О., Волгіна Н., Генкіна Б., Горелова Н., Егоршина А., Ігнатової Т., Кибанова А., Корговой М., Кузнєцова С., Овчаренко Г., Овчинникова В., Одегова Ю., Пугачова В., Рубашкіна Т., Сіміон-вої Н., Сорокіна Д., Чічканова В. Питання відтворення і розвитку здібностей

людини до праці займають провідне місце в роботах Богачева В., Бузгалін А., Буланова А., Дігіліної О., Дятлова С., Згонник Л., Короткова Е., Котляра А., Катайцевой Є., Пуляєва В., Соболевої І., Судновий Т., Харченко В., Черковца В., Шаршова І., Щетиніна В., Ягодкіної І. Фактори впливу на продуктивність праці досліджуються Бессоновим В., Капелюшниковим Р., Кузьміновим Я., Ясін Є.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначити та обґрунтувати теоретико-методологічні основи управління персоналом організації, проаналізувати теоретичні основи розробки методів управління персоналом, що сприятимуть підвищенню ефективності управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В даний час значно зростає роль персоналу в успішній реалізації операційних завдань і стратегічних цілей підприємства. За останні десятиліття питання управління персоналом присвячено багато наукових робіт. Причиною цього стала переоцінка рушійних сил економіки – на перший план було висунуто людський фактор. Працівник, що володіє знанням останніх досягнень в області управління чи іншої наукової області, здатний повною мірою користуватися досягненнями науково-технічного прогресу, став однією з головних компонент досягнення конкурентоспроможності будь-якого підприємства і держави в цілому.

Людські ресурси, що володіють конкурентними перевагами, знаннями, досвідом і компетенціями, високим інноваційним потенціалом стають ключовим чинником розвитку і функціонування організації, так і всього суспільства в цілому.

М. Армстронг визначає людські ресурси як найбільш цінний актив підприємства, здатний колективно і індивідуально вносити внесок у вирішення завдань підприємства [1]. Дана точка зору відображає реальний процес переходу до використання в процесі суспільного виробництва не робочої сили, а саме людських ресурсів.

На думку В. Габрієляна, людський ресурс – це капітал, інвестиції в який окупаються сторицею. Робота з цим капіталом – серйозна робота [1]. Солідарні з цією точкою зору також Т. Мясоєдова і В. Меньшиков, стверджуючи, що особливе значення починає набувати стратегічне управління людськими ресурсами, оскільки створює основу для розробки підходів до управління людьми, розрахованих на тривалу перспективу, і спрямоване на значні постійні інвестиції в людські ресурси [2].

Індивідуальні людські ресурси являють собою певний набір людських якостей, також вони задають основу колективних людських ресурсів, які служать фундаментом людських ресурсів регіону, а також країни в цілому. Але, варто зазначити, що людські ресурси групи – це не сума індивідуальних людських ресурсів, так як вони посилюються колективним потенціалом взаємодії елементів, використовуючи синергетичний ефект [3].

Важливо відзначити, що існує величезна різниця між такими поняттями, як «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами», порівняльний аналіз представлений в таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»

Поняття	«Управління персоналом»	«Управління людськими ресурсами»
Мета діяльності	Рішення повсякденних проблем, які вимагають адміністративного втручання	Вирішення глобальних, довготривалих, принципово нових задач
Функції	<ul style="list-style-type: none"> - підбір і розстановка кадрів; - вирішення конфліктів; - організація оцінки персоналу; - управління трудовою мотивацією; - організація оплати праці. 	<ul style="list-style-type: none"> - планування людських ресурсів; - планування витрат на персонал в рамках загальних витрат організації; - розвиток індивідуальних здібностей і підвищення кваліфікації
Кому доповідають про виконання	Заступнику директора	Директору

Управління людськими ресурсами робить прямий вплив на вартість організації, також позитивно впливає на зростання частки нематеріальних активів, таких як бренд, інтелектуальний потенціал персоналу, кадрова політика.

Важливо сказати, що управління людськими ресурсами є одним з факторів, що забезпечують лідерство в конкурентній боротьбі, оскільки саме управління людськими ресурсами дозволяє організаціям переходити з числа успішно працюючих, до числа лідируючих на ринку. Це пояснюється тим, що люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації, оскільки саме вони створюють нові продукти, контролюють якість, також люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку, їх можливості і ініціатива безмежні [4].

У зв'язку з широтою області досліджень по даній темі сформований великий понятійний апарат. У наукових роботах, присвячених питанню управління людьми, можна зустріти такі терміни, як «персонал», «людські ресурси», «робоча сила», «трудові ресурси», «кадри», «людський потенціал», «людський капітал», «трудоий потенціал», «кадровий потенціал».

Для розкриття поняття «кадровий потенціал» проведемо його порівняння з іншими вживаними термінами (табл. 2).

Виходячи з наведених визначень випливає, що відмінності в поняттях полягають в області їх застосування. Так терміни «робоча сила», «трудоі ресурси» характерні для макроекономіки і використовуються на галузевому та державному рівнях. Поняття «трудоі ресурси» було сформульовано для характеристики національного багатства країни.

Поряд з поняттям «трудоі ресурси» використовуються поняття «робоча сила» і «трудоий потенціал».

Таблиця 2. Основні поняття в галузі управління персоналом

Термін	Визначення
Персонал	Особовий склад установи, підприємства, фірми або частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, мотиваціями, устремліннями.
Людські ресурси	Учасники соціальних і професійних відносин, що характеризуються досягнутими рівнями компетенції, бажаннями, мотиваціями.
Робоча сила	- у марксистській політичній економії: здатність людини до праці, його трудові можливості; - загальна кількість осіб в працездатному віці від 16 років і до прийнятого віку виходу на пенсію, що працюють або безробітних, виключаючи недієздатних осіб.
Трудові ресурси	Частина населення країни, яка з фізичного розвитку, придбаному освіти, професійно-кваліфікаційним рівнем здатна займатися суспільно корисною діяльністю.
Кадри	Основний (штатний) склад працівників установи, підприємства тієї чи іншої галузі діяльності.
Людський потенціал	Індивідуальний комплекс генів, що визначає вроджені здібності людини і впливає на результати активності, в яку він залучений.
Людський капітал	Придбані людиною цінні якості, які можуть бути посилені відповідним вкладенням.
Трудовий потенціал	Розташовувані в даний час і передбачувані в майбутньому трудові можливості, що характеризуються кількістю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем, іншими якісними характеристиками, які характеризуються кількістю працездатного населення.
Кадровий потенціал	Загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу.

Терміни «кадри» і «персонал» характерні для мікроекономіки і частіше використовуються на рівні підприємств (суб'єктів господарської діяльності). «Кадри» являють собою об'єкт і мета кадрової політики, реалізація якої передбачає формування, розподіл та раціональне використання кваліфікованих працівників. На відміну від «кадрів» «персонал» є більш широким поняттям. Основні характеризують складові поняття «кадри» –

постійність та кваліфікація працівників – для поняття «персонал» не є обов'язковими.

У свою чергу термін «людські ресурси» може бути використаний на будь-якому із зазначених рівнів економіки. Він більшою мірою пов'язаний зі стратегічним управлінням, і його суть розкрита в концепції управління людськими ресурсами (УЛР). Концепція УЛР – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які індивідуально і колективно вносять свій внесок у досягнення організаційних цілей [5]. Дана концепція була розроблена в 70-ті роки ХХ ст. в період «буму» стратегічного менеджменту і найбільшою мірою відображає роль людських ресурсів на сучасному етапі.

Далі охарактеризуємо терміни «людський потенціал», «людський капітал», «трудоий потенціал», «кадровий потенціал». Поняття потенціалу передбачає сукупність можливостей, які при певних умовах стають реально діючими факторами [6]. Виходячи з даного визначення термін «людський потенціал» відображає фізичні, психічні, розумові здібності людини (групи людей), акцентуючи увагу на вроджених рисах характеру. Термін «трудоий потенціал» визначає сукупну здатність до праці реальної і потенційної робочої сили. Він відображає як вроджені, так і набуті характеристики особистості. Як раніше було зазначено, цей термін найчастіше використовується в макроекономіці. Термін «людський капітал» в даний час отримує все більшу популярність, так як відображає можливість отримання доходу від вкладень коштів у людські ресурси. Людський капітал включає вроджені здібності і талант, а також освіту і набуту кваліфікацію. Вкладення коштів у навчання персоналу постають в якості інвестиційного проекту, а обґрунтування вкладень здійснюється методом, аналогічним іншим інвестиційним проектам. «Кадровий потенціал» – це сукупні здібності кадрів підприємства, які необхідні для того, щоб виконувати та координувати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань.

Давши характеристику основним термінам у галузі управління людськими ресурсами, зосередимо увагу на поняття «кадровий потенціал». При використанні цього терміна істотно те, що до нього відносять ті характеристики кадрів, які необхідні для досягнення цілей підприємства. Невірно розглядати «кадровий потенціал» у відриві від завдань, які повинні виконувати кадри. Кожен з розглянутих термінів має свою область застосування, але часто вони дублюють і заміщають один одного. У зв'язку з цим для встановлення більш жорстких меж області застосування поняття «кадровий потенціал» наведемо його суттєві відмінності від найбільш близьких до нього категорій: «трудоий потенціал» і «людський капітал». Насамперед, відзначимо основна відмінність даного терміна від «трудоого потенціалу». Воно полягає в таких характеристиках кадрів, як постійність та кваліфікація. Тобто коли йдеться про кадровий потенціал – це наявний і можливий рівень знань, навичок, умінь і особистісних характеристик тієї частини персоналу, яка задовольняє умовам сталості і кваліфікації. Це вказує на стратегічну орієнтацію даного поняття, так як стратегія найчастіше спирається на сталість і кваліфікацію кадрів (кадрова стратегія). Іншою відмінністю даного терміна від «трудоого потенціалу» є його більша орієнтованість на мікроекономіку. Відмінність «кадрового потенціалу» від «людського капіталу» полягає у його розгляді в контексті певних функцій, які повинен виконувати працівник для розвитку підприємства, тобто відповідності знань, навичок, умінь і особистісних характеристик кадрів оптимальному рівню, необхідному для досягнення і підтримання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. А поняття «людський капітал» відображає економічну доцільність вкладення коштів у розвиток цих знань, навичок, умінь.

Отже, область застосування поняття «кадровий потенціал» у сучасних умовах можна охарактеризувати наступним чином. Воно в більшій мірі застосовується в мікроекономіці для опису знань, навичок, умінь і

особистісних характеристик кваліфікованого і постійного кадрового складу підприємства, необхідних для успішної реалізації його стратегічних цілей.

Передусім необхідно з'ясувати сутність системи управління персоналом, оскільки у працях українських та іноземних науковців не досягнуто стосовно цього єдності думок. Так, Є. Виноградов, М. Маусов, О. Ламскова виділяють як підсистеми технічну, адміністративну і людську та особистісно-культурну [7]. А. Волгін, В. Матірко, О. Модін в управлінні персоналом підприємства відрізняють управління діяльністю та управління людьми. На їхню думку, управління діяльністю при цьому складається з планування діяльності, визначення виробничих завдань, створення системи вимірювання результатів виконуваної роботи, контролю за виконанням завдань. А управління людьми охоплює забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію працівників тощо. Г. Осовська та О. Крушельницька виділяють такі підсистеми управління персоналом: управління трудовим потенціалом; відтворення трудових ресурсів; управління процесом використання трудових ресурсів [8].

Узагальнюючи теоретичні напрацювання у сфері управління людськими ресурсами, можна відзначити розбіжності при формулюванні різними авторами суті системи управління персоналом (табл. 3). Зауважимо, що згадані автори одностайні стосовно тому, що метою системи управління персоналом є досягнення загальних цілей підприємства. Систему управління персоналом автори уявляють як сукупність цілей, завдань, методів, заходів.

На нашу думку, під системою управління персоналом підприємства потрібно розуміти комплекс підсистем, спрямованих на збалансування цілей підприємства та його персоналу, тобто досягнення високого рівня задоволення працівників від трудової діяльності й максимальних показників діяльності підприємства у відповідному періоді.

Системи, в тому числі система управління персоналом, характеризуються ієрархічною побудовою, горизонтальними та

вертикальними зв'язками. Розрізняють закриті системи, незалежні від зовнішнього середовища, та відкриті, що відчують зовнішній вплив, які характеризуються синергією і взаємозалежністю підсистем [2].

Таблиця 3. Аналіз поглядів авторів стосовно суті системи управління персоналом

Автор	Суть поняття «система управління персоналом»
Генкін Б. М. Балабанова Л. В., Сардак О. В.	Комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи
Крушельницька О.В., Мельничук Д. П.	Упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети
Дорофієнко В. В., Комар Ю. М., Токарева В. І	Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації
Крамаренко В. І.	Форма реалізації взаємодії й розвитку відносин управління, виражених у законах і принципах менеджменту, а також у меті, функціях, структурі, методах і процесі управління.
Борисов А. Б.	Комплекс заходів щодо роботи з персоналом, спрямований на досягнення мети підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з працівниками підприємства
Пелих А. С., Чумаков А. А., Баранніков М. М.	Сукупність процесів у межах механізму управління персоналом.
Герчіков В. І.	Комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальне функціонування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу працівника.

Управління персоналом є сукупністю механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток та використання персоналу підприємства, що реалізуються як низка взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності. Таким чином, управління персоналом є одночасно окремою системою підприємства, процесом і структурою. У цьому зв'язку пропонуємо наступне визначення: «система управління персоналом підприємства – це складний комплекс із логічно побудованими взаємозв'язками, в якому реалізуються функції управління працівниками на підприємствах, містяться підсистеми загального та лінійного керівництва, а також низка

функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій»

Одна з найважливіших складових управлінської діяльності – управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління – узагальненому уявленні (необов’язково декларуємому) про місце людини в організації. У теорії і практиці управління людською стороною організації можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного [1].

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце займає технічна (у загальному випадку інструментальна, тобто спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Організація тут означає упорядкованість відносин між ясно обкресленими частинами цілого, що мають визначений порядок. У сутності організація – це набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити наступні [5]:

- забезпечення єдності керівництва – підлеглі одержують накази тільки від одного начальника;
- дотримання строгої управлінської вертикалі – ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації і використовується як канал для комунікації й ухвалення рішення;
- фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю – число людей, підлеглих одному начальнику, повинне бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації і координації;
- дотримання чіткого поділу штабної і лінійної структур організації – штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні при яких обставинах не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;

– досягнення балансу між владою і відповідальністю – безглуздо робити кого-небудь відповідальним за яку-небудь роботу, якщо йому не дані відповідні повноваження;

– забезпечення дисципліни – підпорядкування, ретельність, енергія і прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв;

– досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою твердості, особистого приклада, чесних угод і постійного контролю;

– забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості і справедливості, щоб надихнути персонал до ефективного виконання своїх обов'язків; заслужена винагорода, що підвищує моральний стан, але не веде до переоплати чи перемотивуванню.

У таблиці 4 представлено короткий опис економічного підходу до управління.

Таблиця 4. Характеристика умов ефективності й особливих ускладнень у рамках економічного підходу

Умови ефективності	Особливі ускладнення
Чітка задача для виконання	Складність адаптації до мінливих умов
Середовище досить стабільне	Неповоротка бюрократична надбудова (ієрархичність управлінської структури, що утрудняє прийняття креативних і самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації)
Виробництво того самого продукту	Якщо інтереси працівників візьмуть верх над цілями організації, можливі небажані наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться винятково до зовнішнього стимулювання, то навіть незначних змін у схемі стимулювання досить для непередбачених наслідків)
Людина згодна бути деталлю машини і поводить як заплановане	Дегуманізуючий вплив на працівників (використання обмежених можливостей персоналу може бути ефективним при низькокваліфікованій праці)

У рамках органічної парадигми послідовно склалися концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами. Саме організаційний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати.

Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою і поширилася на пошук і підбор працівників, планування кар'єри значимих для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарата, підвищення їхньої кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло народженню нового представлення про організацію. Вона стала сприйматися як жива система, що існує в навколишнім середовищі. У цьому зв'язку використовувалися, як мінімум, дві аналогії (метафори), що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність.

Перша, що виходила з ототожнення організації з людською особистістю, ввела в науковий оборот такі ключові поняття, як мети, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть чи відродження організації.

Друга, прийнявши як зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку («організація як мозок, що переробляє інформацію»), дозволила глянути на організацію як на збори частин, з'єднаних лініями управління, комунікації і контролю.

Ілюстрацією першої можливості є використання положень теорії мотивації А. Маслоу як основу для виділення напрямків і змісту діяльності по управлінню персоналом (табл. 5).

Можна сформулювати наступні принципи голографічного структурування організації:

- зберігання цілісності організації в кожній її частині (у підрозділі й аж до кожного працівника);
- створювання множинних зв'язків між частинами організації;

- розвивання одночасно і спеціалізації персоналу, і його універсалізації;
- створювання умов для самоорганізації кожного працівника і колективу в цілому [9].

Таблиця 5. Відповідність діяльності по управлінню персоналом домінуючим потребам особистості

Домінуюча потреба	Діяльність по управлінню персоналом
Самоактуалізація	Спонування службовців до максимального входження в процес праці і управління. Перетворення роботи в головний засіб самовираження службовців
Самоповага	Робота повинна знаходитися в зоні устремлінь працівника, забезпечуючи його автономію, відповідальність і розвиваючи самоідентичність
Соціальні потреби	Робота повинна дозволяти спілкуватися з колегами і відчувати потребу людям
Потреба в безпеці	Робота повинна дозволяти співробітникам відчувати свою захищеність, для чого необхідно здійснювати програми пенсійного і соціального страхування, підтримки при хворобі, гарантії зайнятості, перспективи кар'єри усередині організації, створювати безпечні умови праці
Фізіологічні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість відновлення витраченої працівником енергії - заробітної плати й інших видів матеріальної винагороди повинно вистачати принаймні на відновлення працездатності

Привабливість розглянутого підходу підсилювалася ще і тим, що стало очевидним, що прийняття управлінських рішень ніколи не може бути цілком раціональним, оскільки в реальності працівники управлінського апарата:

- діють на основі неповної інформації;
- здатні досліджувати тільки обмежений набір варіантів кожного рішення;
- нездатні точно оцінити результати.

В остаточному підсумку організаційний підхід, визнаючи принцип обмеженої раціональності (обмеженої пошуком інформації і контролем результатів за допомогою цілей і задач, а не контролем за поведінням за

допомогою правил і програм), фокусується на наступних ключових моментах:

- необхідно робити акцент на навколишнім середовищі, у якому живе організація;
- організацію треба розуміти в термінах взаємозалежних – усередині – і міжорганізаційних підсистем, виділяючи ключові підсистеми й аналізуючи способи управління їх відносинами із середовищем. Популярний спосіб аналізу – визначення набору ключових потреб, що організація повинна задовольнити для власного виживання;
- між підсистемами необхідно створювати рівновагу й усувати дисфункції.

Опис органічного підходу представлено в таблиці 6.

Таблиця 6. Характеристика умов ефективності й особливих ускладнень у рамках органічного підходу

Умови ефективності	Особливі ускладнення
Підпорядкування цілей організації взаємодії з навколишнім середовищем	Неврахування соціальності організації як продукту поглядів, ідей, норм і вірувань
Поліпшення управління за рахунок уваги до диференційованих потреб людей	Перетворення людей у ресурс, якому потрібно розвиватися, на шкоду праву особистості на вибір
Погляд на організацію з погляду взаємодії цілей, стратегії, структури й інших вимірів	Припущення про «функціональну єдність», коли всі органи працюють на благо організму в цілому
Виділення різних підсистем організації	Припущення про те, що працівники повинні задовольняти усі свої потреби через організацію
Врахування природних можливостей у процесі інновації	Небезпека впасти в соціальний дарвінізм
Підвищена увага до «екології» усередині - і міжорганізаційних взаємодій	Відповідальність може перекладатися на зовнішні причини замість зміни курсу

Подолання протиріч, характерних для організаційного підходу до управління, дозволило сформулювати наступні рекомендації, істотні з погляду підвищення ефективності управління персоналом:

– визнаючи помилки, що допускаються при дії в складному середовищі, неминучими, необхідно заохочувати в співробітників такі якості, як відкритість і рефлексивність;

– істотно заохочувати такі способи аналізу, що визнають можливість реалізації різних підходів до вирішення проблем. При цьому необхідно ініціювати конструктивні конфлікти і дискусії між представниками різних точок зору. Це часто приводить до переосмислення цілей організації і переформулюванню способів їхнього досягнення;

– важливо уникати того, щоб структура діяльності безпосередньо визначала організаційну структуру. Меті і задачі повинні не задаватися зверху, а з'являтися в процесі роботи. У планах указуються скоріше обмеження (те, чого потрібно уникати), чим те, що конкретно потрібно зробити;

– необхідно підбирати людей, створювати організаційні структури і підтримувати процеси, що сприяють реалізації цих принципів.

Гуманістична парадигма, що розвивається в останній час, виходить з концепції управління людиною і з представлення про організацію як культурному феномені.

Організаційна культура – цілісне представлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічних принципах поведінки і способів реагування, стає одним з пояснювальних принципів.

При цьому культура розглядається крізь призму відповідних еталонів розвитку, відбитих у системі знань, ідеології, цінностях, законах і повсякденних ритуалах, зовнішніх стосовно організації, соціальних общностей.

Вплив культурного контексту на управління персоналом сьогодні представляється цілком очевидним. Наприклад, у Японії організація розглядається не як робоче місце, що поєднує окремих працівників, а як колектив. Для такої організації характерний дух співробітництва, взаємозалежність; довічний найм перетворює організацію в продовження

родини; між начальниками і підлеглими встановлюються паттерналістські відносини.

Відповідно до гуманістичного підходу культура може розглядатися як процес створення реальності, що дозволяє людям бачити і розуміти події, дії, ситуації певним чином і додавати зміст і значення своєму власному поведженню. Здається, що все життя людини визначається писаними й особливо неписаними правилами.

Однак насправді звичайно правила є лише засобом, а основна дія розвертається лише в момент вибору: яке з правил застосовувати в даному випадку. Наше розуміння ситуації визначає те, який набір правил ми використовуємо.

Часто наше розуміння організації базується на процесах, що створюють системи значень, які поділяють всі члени організації. У цьому контексті можна поставити такі питання: які загальні інтерпретаційні схеми дозволяють цій організації існувати? Звідки вони походять? Як вони створюються, передаються та зберігаються?

Кожен аспект організації має символічне значення і допомагає формувати реальність. Це стосується, зокрема, "об'єктивних" організаційних структур, правил, політик, цілей, посадових інструкцій та стандартизованих процедур. Наприклад, щотижневі або щорічні наради, які всі вважають марною тратою часу, можна сприймати як ритуал. Навіть за зовнішнім виглядом порожньої зали засідань (строгі ряди стільців, акуратно розкладені папки, склянки тощо або дружній безлад) можна багато дізнатися про організаційну культуру.

Гуманістичний підхід зосереджується на людському аспекті організації, який часто ігнорують інші підходи.

З погляду цього параметра важливо оцінити, наскільки працівники підприємства інтегровані в існуючу систему цінностей (тобто, наскільки вони беззастережно приймають її як свою власну) і наскільки вони чутливі, гнучкі та готові до змін у ціннісній сфері в зв'язку зі змінами в умовах життя

і діяльності. Також важливо, чи живе підприємство в цілому по тим самим правилах і принципам ухвалення рішення чи ж на підприємстві різні групи живуть за різними правилами і сповідають різні принципи.

Позитивна роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності полягає в наступному:

- культурологічний погляд на організацію надає керівникам цілісну систему понять, за допомогою якої вони можуть зрозуміти та осмислити свій повсякденний досвід. Це дозволяє розглядати визначені типи дій як нормальні, легітимні, передбачувані й уникати в такий спосіб проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечливістю, що стоять за багатьма людськими цінностями і діями;

- розуміння організації як культурного феномена дозволяє зрозуміти, через які символи і значення відбувається спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо економічний та організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то культурологічний підхід показує, як можна створювати організаційну реальність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії тощо. Раніше багато менеджерів бачили себе насамперед як тих, хто створює структури і посадові інструкції, координує діяльність і мотивує персонал, а тепер вони можуть розглядати себе як людей, що здійснюють символічні дії, спрямовані на створення і розвиток певних значень;

- гуманістичний підхід також дозволяє переосмислити характер відносин організації з навколишнім середовищем, показуючи, що організації здатні не лише адаптуватися, але й змінювати своє оточення, спираючись на власне бачення себе і своєї місії. Розробка стратегії організації може стати процесом активного формування і трансформації навколишньої реальності [10].

В межах цього підходу виникає розуміння, що ефективний організаційний розвиток полягає не лише у зміні структур, технологій і

навичок, але й у зміні цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Тобто, сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного й економічного керування, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин. Адміністративні методи – це в будь-якій організації потужний важіль досягнення мети, особливо в тих випадках, коли треба підкорити колектив та спрямувати його на вирішення конкретних поточних задач управління. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів в організації, але головне в них зараз – чітке та доцільне планування та зміна системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів усіх учасників трудового процесу. Стосовно психологічної групи методів, слід акцентувати увагу на прогнозуванні впливу соціально психологічних методів на роботу персоналу, звертаючи увагу на те, що дані методи являють собою найбільш тонкий інструмент впливу на соціальні групи й особистість конкретного співробітника, а такий інструмент вимагає дозованого й диференційованого застосування.

Література

1. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник / Мазаракі А. А., Машек Г. Є, Гомба Л. А. Київ : Атіка, 2007. 584 с.
2. Шокун В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. В. Шокун, Т. І. Пішеніна. Київ : Університет України, 2015. 340 с.
3. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент

організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Старобільськ: Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.

4. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.

5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

7. Управління персоналом фірми : навчальний посібник / под ред. Г. М. Дмитренко. Київ : ЦУЛ, 2003. 271 с.

8. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник / Г. В. Осовська. Київ : Кондор, 2003. 223 с.

9. Петюх В. М. Управління персоналом : навчальний посібник / В. М. Петюх. Київ : КНЕУ, 2000. 121 с.

10. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / М. І. Мурашко. Київ : Товариство «Знання», КОО, 2008. 435 с.

References

1. Mazaraki, A. A. Mashek, H. Y. and Homba, L. A. (2007), Menedzhment: teoriia i praktyka [Management: theory and practice], Atika, Kyiv, Ukraine.

2. Shokun, V.V. and Pishenina, T. I. (2015), Osnovy menedzhmentu [Basics of management], Universytet Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

3. Snitko, Ye.O. and Zavhorodnia, Ye.Ye. (2021), Operatsijnyj menedzhment [Operational management], Vydvo DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka», Starobil's'k, Ukraine.

4. Cherchyk, L. M. (2022), Upravlinnia rozvytkom personalu ta tekhnolohii samomenedzhmentu [Management of personnel development and self-management technology], Volyns'kyj natsional'nyj universytet imeni Lesi Ukrainky, Luts'k, Ukraine.
5. Shubalyj, O. M. Rud', N. T. Hordijchuk, A. I. Shubala, I. V. Dziamulych, M. I. Pot'omkina, O. V. and Sereda, O. V. (2018), Upravlinnia personalom [Personnel management], IVV Luts'koho NTU, Luts'k, Ukraine.
6. Diakiv, O. P. and Ostroverkhov, V. M. (2018), Upravlinnia personalom [Personnel management], TNEU, Ternopil', Ukraine.
7. Dmytrenko, H. M. (2003), Upravlinnia personalom firmy [Company personnel management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
8. Osovs'ka, H. V. (2003), Upravlinnia trudovymy resursamy [Management of labor resources], Kondor, Kyiv, Ukraine.
9. Petiukh, V. M. (2000), Upravlinnia personalom [Personnel management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Murashko, M. I. (2008), Menedzhment personalu [Personnel management], Tovarystvo «Znannia» KOO, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.06.2024 р.