

шення. Важливим напрямом такої роботи є створення атмосфери товариської взаємодопомоги, поєднання інтересів особового розвитку з розвитком колективу. Помітимо, що в даному напрямі робіт не тільки не втрачено, але і набули ще більшу актуальність дослідження психології колективу.

6. Формування особово-професійних стандартів. Даний чинник, безумовно, може стати значущим за наявності державної політики, яку підтримує значна частина населення. Якщо така політика сприйматиметься як єдино правильна, то, поза сумнівом, з'являться конкретні особи, носії даної політики, які можуть стати зразками, а їх професіоналізм стане основою особово-професійних стандартів.

Створення сприятливих умов здійснення діяльності, – це перш за все, умови функціонального комфорту на робочих місцях, оснащеність комп'ютерами і технічними засобами діяльності, поліпшення організації взаємодії, наявність засобів зняття стресів (кімнати психологічного розвантаження і т.п.). Проведені опитування і дослідження показали, що в цьому напрямі адміністрації належить зробити чимало.

Таким чином, відзначені умови і чинники допоможуть вирішувати завдання оптимізації діяльності, спрямованої на особово-професійний розвиток посадових осіб прикордонної служби.

Література.

1. Ганзен В. А. Системные описания в психологи / В. А. Ганзен. – Л.: ЛГУ, 1984. – 175 с.
2. Деркач А. А., Ситников А. П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии / А. А. Деркач А. А., А. П. Ситников. – М.: Луч, 1993. – 71 с.
3. Марценюк О. О. Професіографічний підхід до формування соціально-психологічної компетентності керівника в системі державного управління / О. О. Марценюк // Держ. буд-во. – 2008. – № 2. – Режим доступу: www.kbuara.kharkov.ua.
4. Платонов К. К. Система психологии и теория отражения / К.К. Платонов. – М.: Наука, 1982. – 309 с.
5. Формування управлінської еліти в Україні: теорія та практика / А. В. Решетніченко, В. Г. Вікторов, О. М. Корх, Т. В. Хміль, О. Б. Кіреєва, Г. Д. Голубчик О. В. Шевченко, Т. М. Брус, О. О. Марценюк; за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – С. 149–165.

УДК 35.08

Оксана Омельченко

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

У статті проаналізовано основні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до поняття управління персоналом. За результатами аналізу запропоновано

визначення управління персоналом на державній службі, зроблено висновки, що окремі функції управління персоналом на державній службі потребують механізмів практичного застосування.

Ключові слова: управління персоналом, управління людськими ресурсами, кадри, персонал, кадрове забезпечення, функціональне управління персоналом, добір кадрів, забезпечення організації кадрами.

У сучасній літературі вживаються різні поняття при вивченні забезпечення організацій персоналом та його використання, зокрема, управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами тощо. На державній службі на сьогодні розглядається лише поняття «кадри». Поняття «управління персоналом» впроваджується з прийняттям Закону України «Про державну службу», який набирає чинності з 1 січня 2014 року [2]. Разом з тим, у зазначеному Законі не наводиться визначення управління персоналом.

Актуальність дослідження. Удосконаленню управління персоналом на державній службі все більше уваги приділяється Президентом України В. Ф. Януковичем. 1 лютого 2012 року Указом Президента України № 45/2012 схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [11]. Одним із напрямів реалізації цієї Стратегії є розбудова системи управління трудовими ресурсами, реорганізація кадрових служб у служби персоналу; покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту тощо.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку [6].

Вивченню системи управління персоналом багато уваги приділено як вітчизняними так і зарубіжними науковцями, такими як м. Армстронг [1], Л. В. Дроб'язко [3], Л. І. Федулова [18], В. О. Храмов [17], О. А. Кириченко [6], Я. В. Крушельницька [7], Г. В. Щьокін [14], Н. В. Кузнєцова [8], А. П. Рачинський [13], І. К. Макарова [9] та іншими.

Аналіз досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців дасть змогу вивчити понятійний апарат «управління персоналом», «систему управління персоналом», основні підходи до функціонального управління персоналом, основні процеси управління персоналом та запропонувати оптимальне визначення «управління персоналом».

Поняття управління персоналом трактується науковцями по різному. Зокрема, І. К. Макарова зазначає, що концепція управління кадрами замість людини як особистості вивчала її трудову діяльність, іншими словами, категорія «кадри» характеризує не якість окремо взятого індивіда, а сукупність працівників, які об'єднані для досягнення цілей організації.

В 50–60-х роках на заміну концепції управління кадрами приходять концепції управління персоналом, яка розглядає працівника не тільки як суб'єкта трудових відносин, а також як особистість. Система управління персоналом охоплює широке коло управлінських проблем: планування потреби в персоналі, підбір і професійна адаптація нових працівників, розробка комплексних програм, корпоративне навчання працівників тощо.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільше цінними акти-

Постановка проблеми

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Виклад основного матеріалу

вами організації, а саме людьми, які вносять свій вклад у досягнення цілей фірми [9].

Найчастіше «управління персоналом» визначається як цілеспрямована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом для досягнення цілей організації. Такого підходу дотримуються Л. В. Дроб'язко [3], Я. В. Крушельницька [7], О. А. Кириченко [6].

Л. І. Федулова зазначає, що управління персоналом — це теоретико-прикладна наука, яка багато в чому формує організаційний та управлінський горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування, тобто забезпечує його соціальну компетентність [18].

В. О. Храмов визначає управління персоналом як сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [17].

У своїй книзі Н. В. Кузнецова наводить визначення управління персоналом Горо Морі: «управління персоналом — це систематичне, раціональне управління, яке підприємства проводять, в кінцевому підсумку, для досягнення в довгостроковій перспективі цілей підприємства; безпосередньою метою є підтримка стабільного соціального порядку (організації) при веденні на підприємствах своєї господарської діяльності і як основи цього — ефективне використання робочої сили в особі як окремих працівників, так і колективу в цілому».

Управління кадрами в більш конкретизованому вигляді трактується таким чином: під управлінням кадрами розуміється управління, метою якого є підбір необхідних для підприємства людських ресурсів, їх ефективне використання для реалізації стратегії управління та планів підприємства, поряд зі створенням умов, потрібних для отримання морального задоволення від роботи і досягнення життєвого благополуччя. Це спеціальна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, яка входить у визначені соціальні групи. Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з другого — на концепції усестороннього розвитку особистості й теорії людських ресурсів [8].

У книзі «Менеджмент для публічної влади» автори наводять наступне визначення поняття «управління персоналом» — це практична діяльність, спрямована на визначення потреб організації в персоналі з урахуванням наявного кадрового складу, забезпечення організації якісним персоналом, регулювання процесів його раціонального використання, забезпечення організаційних, економічних і соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи з метою досягнення цілей організації [10].

А. П. Рачинський [13], Е. В. Охотський, В. І. Лук'яненко, А. І. Турчинов, В. Л. Абрамов [15] досліджують поняття «управління персоналом» в контексті кадрового забезпечення державної служби. Розглядають управління персоналом як самостійно функціонуючу систему, перш за все — систему кадрової роботи, що включає в себе реалізовані завдання, пріоритети, механізми і технології. При цьому, управління персоналом — це складний і багатограний процес предметно-практичної діяльності, процес цілеспрямованого та організованого впливу

на службовців державного апарату з метою досягнення певних результатів.

А. П. Рачинський зазначає, що у вітчизняній літературі немає єдиної думки з приводу визначення управління персоналом, але на сьогодні можна виділити декілька підходів.

1. Інституційний підхід. З позицій цього підходу управління персоналом розглядається як різноманітна діяльність різних суб'єктів (серед яких найчастіше виділяють спеціалізовані служби управління персоналом, лінійних і вищих керівників, що виконують функцію управління по відношенню до своїх підлеглих), спрямована на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних завдань з найбільш ефективного використання працівників.

2. Змістовний (функціональний) підхід. Даний підхід ґрунтується на виділенні функцій управління персоналом, його цілей і завдань функціонування в рамках організації, він показує які дії, процеси повинні бути здійснені для того, щоб досягти вказаних цілей, на відміну від інституційного підходу, який акцентує увагу на тому, що повинне дати управління персоналом для організації.

3. Організаційний підхід. З погляду цього підходу управління персоналом можна визначити як комплекс взаємозв'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність діяльності і конкурентоспроможність управлінських систем. Тут мова йде про взаємодію об'єкта і суб'єкта, розглядаються механізми, технології, інструменти і процедури реалізації функцій управління персоналом.

4. Підхід, що визначає об'єктом системи управління персоналом процес цілеспрямованої взаємодії і взаємовпливу в спільній продуктивній діяльності управлінців і персоналу. Даний підхід визначає систему управління як єдність суб'єкта і об'єкта управління, яке досягається в результаті не тільки саморегулювання в складних соціальних системах, але і цілеспрямованого впливу об'єкта управління на суб'єкт. При цьому об'єктом управління виступають соціальні відносини, процеси, групи, а також соціальні ресурси і сама людина, що неминуче вступає в соціальні відносини, бере участь в соціальних процесах і групах, в реалізації ресурсів.

Виходячи з цього, можна говорити про управління персоналом як систему, яка має об'єкт і суб'єкт управління, між якими існують організаційні і управлінські відносини, а також функції управління, які реалізуються через систему певних методів. Таким чином, управління персоналом, це — цілеспрямована діяльність керівного складу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, а також методів управління персоналом. Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі [13].

У своїй книзі «Теорія і практика управління персоналом» Г. В. Щьокін досліджує поняття «менеджмент людських ресурсів» і визначає його як мобілізацію працівників за допомогою активної роботи лінійних менеджерів. Також виділяє три відмінності, за якими можна класифікувати управління персоналом:

1) відношення до фактору праці як до джерела доходу;

2) створення простору для діяльності кожного працівника, щоб він міг зробити свій власний вклад в загальну справу;

3) інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства [14].

Відмінності управління персоналом і управління людськими ресурсами досліджують П. В. Журавльов, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов [4] (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» [4]

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Вертикальне управління підлеглими	Горизонтальне управління
Централізована кадрова функція	Децентралізована кадрова функція
Мета – забезпечення потрібними людьми у потрібному місці та у відповідний час	Мета – поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалу зі стратегією і цілями фірми
Кадрове планування – результат виробничого плану і реакція на нього	Планування людських ресурсів інтегровано в корпоративне планування
Націлено на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами	Націлено на розвиток цілісної корпоративної культури і балансування поточних потреб інтегрованої організації з навколишнім діловим середовищем

Основні відмінності понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» наводять

Л. Н. Іванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова [16] (табл. 2).

Таблиця 2

Основні відмінності понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» [16]

управління персоналом	управління людськими ресурсами
Допоміжна роль	Інноваційна роль
Акцент на виконання процедур	Акцент на стратегію
Спеціальний департамент	Діяльність всього менеджменту
Зосередження на потребах і правах персоналу	Зосередження на вимогах до персоналу для досягнення цілей бізнесу
Персонал розглядається як витрати, за яким потрібен постійний контроль	Персонал розглядається як інвестиції, які необхідно розвивати
Конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджера	Конфлікти регулюються лідерами робочих груп
Узгодження оплати та умов праці відбувається під час колективних переговорів	Планування людських ресурсів і умов зайнятості відбувається на рівні керівництва
Оплата праці визначається а залежності від внутрішніх факторів організації	Встановлюється конкурентоспроможна оплата праці і умови зайнятості для того, щоб випереджати конкурентів
Допоміжна функція для інших підрозділів	
Негнучкий підхід до розвитку персоналу	Гнучкий

Широке використання терміну «управління людськими ресурсами» ще не означає загального використання цієї концепції. Сьогодні його використовують як синонім терміну «управління персоналом» (незалежно від зміни змісту) чи для вираження нового погляду на роль кадрових служб, чи для позначення нової концепції управління [14].

М. Армстронг у своєму дослідженні наводить не лише відмінності між поняттями «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», а також і основні спільні характеристики:

- стратегія управління персоналом, як і стратегія управління людськими ресурсами, впливає із організаційної стратегії організації;
- лінійні менеджери відповідають з управління працівниками. Кадрова служба надає менеджерам

всю необхідну консультаційну та методологічну підтримку для виконання своїх обов'язків;

- цінності як управління персоналом, так і управління людськими ресурсами ідентично трактують «повагу до особистості», рівновагу організаційних та індивідуальних потреб і розвитку людей для досягнення ними максимального рівня компетентності, що приводить до особистої задоволеності і досягненню цілей компанії;
- один із найбільш важливих процесів полягає у наборі працівників, які відповідають потребам компанії, що постійно змінюється;
- використовується одинаковий набір інструментів для проведення відбору, аналізу компетентності, управління ефективністю праці, навчання, розвиток управлінських кадрів і процесу нагородження;

- управління персоналом, як і управління людськими ресурсами, надає більшого значення комунікаційним процесам і активній участі працівників в системі трудових відносин в організації [1].

Неодмінною складовою управління і розвитку будь-якої організації є система управління персоналом. Будучи, по суті, однією з найважливіших підсистем організації, система управління персоналом визначає успіх її розвитку. Система управління персоналом організації – це система, в якій реалізуються функції управління персоналом [16].

Л. Н. Іванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова визначають систему управління персоналом як сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом. Особливостями розвитку системи управління персоналом, її роль в організаційній структурі визначають характеристики її основних факторів: об'єкт і суб'єкт, цілі системи, її функції і структура.

Основними функціям у системі управління персоналом є: планування персоналом, управління набором і обліком персоналу, оцінка, навчання і розвиток персоналу, управління мотивацією персоналу, управління соціальним розвитком, правове забезпечення управління

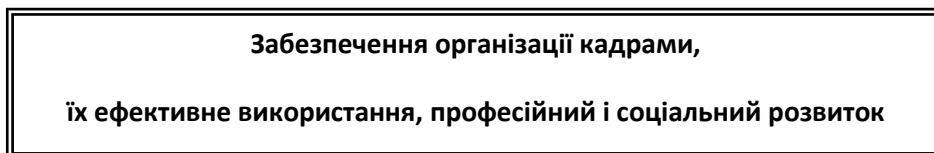
персоналом, інформаційне забезпечення управління персоналом, забезпечення умов праці, лінійне управління [16].

Управління людськими ресурсами здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій (функцій), які тісно взаємопов'язані і утворюють цілісну функціональну систему, що визначають структуру управління людськими ресурсами в організації [12].

А. П. Рачинський формулює головну мету системи управління персоналом, поділяючи її на 3 рівні: забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійний і соціальний розвиток (рис. 1) [12].

На державній службі завдання та функції з управління персоналом визначені Типовим положенням про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 року № 912 [5], основними з яких є: реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх

**Основна ціль
1-й рівень**



Цілі 2-го рівня



Цілі 3-го рівня

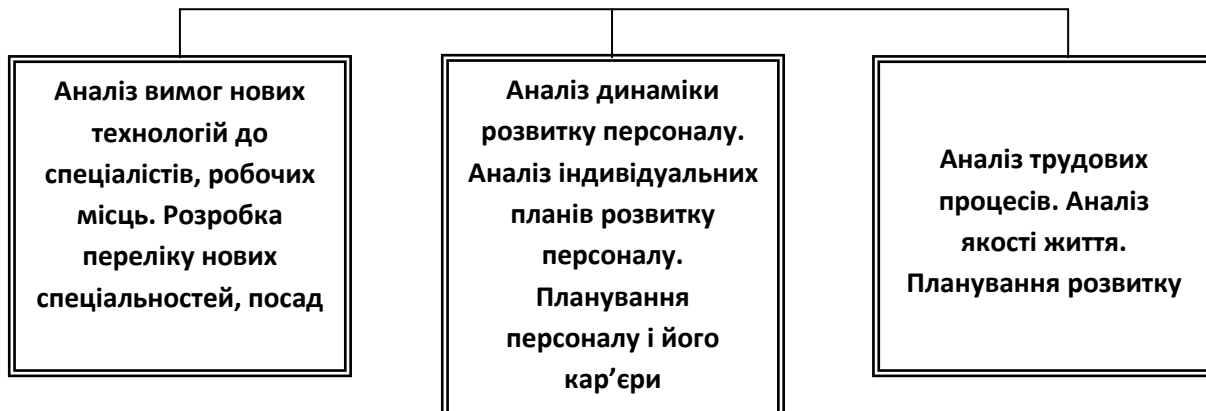


Рис. 1. Рівні управління персоналом

безперервного навчання; документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин. З прийняттям Закону України «Про державну службу», який набирає чинності з 1 січня 2014 року, на державній службі зміщуються акценти з функцій щодо кадрового діловодства до функцій щодо управління персоналом:

- забезпечення здійснення керівником державної служби в органі державної влади своїх повноважень;
- забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом органу державної влади;
- добір персоналу органу державної влади;
- організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу органу державної влади;
- організаційно-методичне забезпечення управління персоналом в органі державної влади;
- спрямування, координація, організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих організаціях;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [11].

Разом з тим, окремі функції щодо управління персоналом, хоча і закріплені в положенні про кадрову службу, не мають механізмів практичного застосування. Зокрема, це функції щодо прогнозування та планування персоналу, вивчення потреби в кадрах, планування роботи з персоналом, вивчення особистих, професійних, ділових якостей осіб, які претендують на зайняття посад в органі державної влади тощо.

✎ Проаналізувавши праці науковців, нормативно-правову базу та основні функції управління персоналом, в тому числі на державній службі, можна зробити наступні висновки:

- немає однозначного визначення управління персоналом;
- на державній службі лише розпочато перехід функцій кадрового діловодства до управління персоналом;
- основні функції з управління персоналом закріплені на законодавчому рівні, але не мають практичного застосування.

Разом з тим, найбільш вдалим, на наш погляд, є наступне визначення «управління персоналом» – це діяльність керівників та відповідних служб щодо формування та ефективного використання персоналу з метою досягнення основних цілей організації, поряд зі створенням умов, необхідних для отримання морального задоволення від роботи і досягнення життєвого благополуччя персоналу.

Крім того, подальших досліджень потребує функціональне управління на державній службі та визначення основних механізмів практичного застосування функцій щодо управління персоналом на державній службі.

Література.

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: Инфра – М, 2002. – VIII, 328 с.
2. Верховна Рада України; Закон від 17 листопада 2011 року № 4050-VI «Про державну службу» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
3. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.

4. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одеров Ю. Г. Технология управление персоналом. Настольная книга менеджера – М.: «Экзамен», 1999. – 576 с.

5. Кабинет Міністрів України; Постанова від 02 серпня 1996 року № 912 «Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

6. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-721.htm.

7. Крушельницька Я. В. Управління персоналом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/45.html>.

8. Кузнєцова Н. В. – Вид. Далекосхідного університету. – Владивосток, 2005. – 306 с.

9. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М: Дело, 2007. – 232 с.

10. Менеджмент для публічної влади: навчальний посібник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. П. Бутка. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2011. – 360 с.

11. Національне агентство України з питань державної служби; Наказ від 5 березня 2012 року № 45, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28 квітня 2012 року за № 699/21012, «Про затвердження Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

12. Президент України; Указ від 1 лютого 2012 року № 45/2012 № 504/2011 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки» // Офіційний вісник України 2012 р., № 10. – С. 44.

13. Рачинський А. П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування: навч. посібник. – К.: Вид-во НАДУ, 2008. – 80 с.

14. Теория и практика управление персоналом: навч.-метод. пособие/Авт.-уклад. Щекин Г. В. – 2-ге вид., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

15. Управління персоналом державної служби: Навч.-метод. посібник: – М.: В-во РАГС, 1997. – 536 с.

16. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. – 2008. – 200 с.

17. Храмов В. О. Основы управления персоналом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1090/42/1/1>.

18. Федулова Л. І. Менеджмент організацій/[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/13730519/mededzhment/kadroviy_menedzhment.