

Микола МАЛАНЧІЙ

Національна академія Державної прикордонної служби України

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Розкриваються принципи кадрового менеджменту як керуючої системи. До них належать: принцип гуманізму, заснований на сприйнятті і повазі кожного співробітника як унікальної особистості; принцип духовної орієнтації управління, принцип об'єктивності; принцип перспективності; принцип системності; принцип комплексності; конкретно-історичний принцип; принцип змагальності; принцип законності; принцип прогресивності; принцип транспарентності; принцип узгодженості; принцип ефективності.

Ключові слова: кадровий менеджмент, система управління персоналом, принципи кадрового менеджменту, організація.

Нинішня парадигма розвитку світової цивілізації характеризується усвідомленням людини як самоцінності, що є головною ідеєю ліберальної демократії. Це обумовлює логіку та стратегію державотворення в сучасній Україні. Саме цей принцип упроваджує нині керівництво української держави, що прагне до гармонізації інтересів та відносин між людиною, державою і суспільством. На сучасному етапі державотворення українська держава набуває рис демократичного, правового та людиноцентристського характеру. Україна – держава із соціально орієнтованою ринковою економікою та спрямованістю на сталий, інноваційний шлях розвитку з потужною, конкурентоспроможною, наукомісткою, високотехнологічною базою суспільного виробництва. Українське суспільство прагне до європейських стандартів життя, умов для вільного розвитку особистості, високих зразків духовності та моральності в суспільному житті. Це обумовлює потребу визначення концептуальних засад кадрового менеджменту як основи розвитку людського капіталу.

Проблеми кадрового менеджменту в державних організаціях привертали увагу таких науковців, як: Н. Гончарук, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Пашко, І. Сурай та ін.

Метою статті є обґрунтування принципів кадрового менеджменту.

Кадровий менеджмент – це самостійна система, яка функціонує та розвивається. Вона має керівну й керовану підсистеми. Суб'єкт управління як керівна підсистема у своїй діяльності орієнтується на певну мету, керується принципами, використовує методи, реалізує функції управління, досягає результатів.

У будь-якому управлінні визначальне місце завжди належить цілепокладанню, яке відіграє важливу роль у методології та організації. За відсутності мети або неявного її вираження як ідеального варіанта бажаного стану організації управлінські дії набувають ілюзорного характеру. Цілеспрямований характер притаманний і кадровому менеджменту. Мета в кадровому менеджменті має вигляд «моделі майбутнього результату як деякий вихідний образ, до якого слід прагнути, щоб досягти результату» [2] (тут і далі переклад наш. – М. М.).

Аналіз теорії та практики дозволив виявити два підходи до визначення цілей кадрового менеджменту:

1) організаційний підхід, відповідно до якого кадрова робота ведеться заради використання персоналу для реалізації місії і цілей організації. Цей підхід домінує в теорії і практиці кадрової роботи у випадках «управління персоналом» і до цього дня;

2) соціальний підхід, за якого акценти зміщуються з організаційних цілей до соціальних. Цей підхід виникає з розвитком наукового управління, зміною парадигм і моделей менеджменту. У межах нової моделі менеджменту досягнення організаційних цілей неможливе без реалізації соціальних цілей, оскільки ефективність організації пов'язується з двома групами факторів. До першої групи відносять психологічні чинники: задоволеність співробітників членством в організації й роботою, мотивація членів організації, авторитет керівника, самооцінка організаційної залученості. До другої групи – непсихологічні чинники: дієвість, економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибутковість. Таку позицію вважаємо правильною, якщо згадати, що сутністю будь-якої соціальної організації є «досягнення яких-небудь спільних цілей, здійснюваних через досягнення індивідуальних цілей, або ж коли досягнення індивідуальних цілей здійснюється через висування і досягнення загальних цілей» [1, с. 555]. Останнім часом у працях з кадрових проблем усе частіше трапляються спроби поєднати корпоративні й особисті цілі в кадровому менеджменті та суспільні цілі.

Відповідаючи на основне запитання менеджменту – що важливіше – задоволення потреб господарюючих суб'єктів, задоволення потреб та інтересів співробітників організації, задоволення потреб суспільства (країни, регіону, муніципального утворення) – з позиції кадрового менеджменту як сучасної концепції управління людською стороною організації, зазначимо, що всі моменти однаково важливі, їх неможливо ранжувати, вони взаємопов'язані і взаємообумовлені. З огляду на наші міркування про сутність кадрового менеджменту очевидно, що він покликаний «працювати» не тільки для досягнення організаційних цілей, але й в ім'я поліпшення життя людей, що працюють в організації, в ім'я соціуму, який її оточує. Підхід тільки з організаційних позицій помилковий (сучасна практика управління персоналом в Україні наочно доводить це). Якщо звернутися до кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України, то очевидно, що доцільно використовувати саме другий підхід.

Питання про цілі кадрового менеджменту тісно пов'язане з концепцією як системою поглядів на розуміння сутності, змісту, цілей і завдань, критеріїв, принципів, методів, стратегії і тактики кадрової роботи в конкретних умовах організації. Як ми зазначали вище, концепції управління персоналом змінювалися протягом ХХ ст. у межах трьох моделей менеджменту. Основу сучасної концепції кадрового менеджменту становить ідея про зростаючу роль особистості працівника, про необхідність знання його мотиваційних настанов, умінь їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією. У кращих компаніях світу розроблені нові підходи до пріоритету цінностей: головне всередині організації – співробітники, головне поза організацією – споживачі товарів і послуг.

Аналіз теоретичного матеріалу й узагальнення досвіду кращих компаній світу дозволяють сформулювати головну мету кадрового менеджменту організації в умовах нової моделі: забезпечення організації персоналом необхідної кількості і якості, організація його ефективної діяльності, професійного і соціального розвитку для реалізації корпоративних, особистих і суспільних цілей. Зазначимо, що мета кадрового менеджменту повинна бути, по-перше, зрозуміла і прийнята керуючою і керованою підсистемами управління; по-друге, чітко пов'язана з цілями інших підсистем менеджменту; по-третє, відповідати принципам, методам (механізму), функціям (утримання) та результатам управлінського впливу.

Мета визначає головне завдання кадрового менеджменту в організаціях – створення системи внутрішнього формування, використання і розвитку персоналу, яка буде сприяти виробленню в кожного співробітника активної самовіддачі на благо організації, а також його особисте і суспільне благо.

Науковий підхід до управління, що є характеристикою якості практики, передбачає його побудову на основі законів і принципів управління. Саме закони утворюють теоретичний фундамент науки, сприяють переходу від емпіричного підходу до професійного. Останніми роками робляться більш-менш вдалі спроби сформулювати закони управління. Однак «мабуть, і в управлінні, науці набагато молодшій і менш точній, ніж математика або фізика, немає універсальних законів, які б діяли в усіх середовищах і моментах часу. Не сформульовані, напевно, на сьогодні навіть приватні закони управління персоналом, крім базисної аксіоми про те, що ним потрібно управляти» [3, с. 210]. Проте сформульовані принципи управління, у яких відображені закони. І це є дуже важливим, оскільки докорінна відмінність менеджменту від управління методом «спроб і помилок» полягає в тому, що в основі дій професійного менеджменту лежать науковообґрунтовані, перевірені практикою принципи управління. «Без принципів – ми в темряві і хаосі. Принцип – це маяк, що допомагає орієнтуватися» [5, с. 21].

У вітчизняній літературі з управління існує кілька класифікацій управлінських принципів: загальні і локальні; ті, що забезпечують функціонування об'єкта управління і розвиток керованої системи; принципи канонічного (класичного менеджменту) і постканонічного (неокласичного менеджменту) і под. Оскільки ми розглядаємо кадровий менеджмент як частину загального менеджменту організації і публічного управління, принципи, що діють у загальному управлінні, правомірно поширити на спеціальний вид менеджменту – кадровий.

На наш погляд, важливе значення для побудови і вдосконалення кадрового менеджменту мають такі основні принципи:

- гуманізму – заснований на сприйнятті і повазі кожного співробітника як унікальної особистості;
- духовної орієнтації управління – полягає в тому, що менеджмент спирається на національну філософію і не виходить за межі духовно-ціннісних орієнтирів народу і держави;
- об'єктивності – заснований на твердженні, що вплив суб'єкта управління на об'єкт на цілеспрямованій основі пізнання та використання об'єктивних закономірностей його функціонування та розвитку в інтересах забезпечення оптимального функціонування системи управління. Кадровий менеджмент повинен ґрунтуватися на останніх досягненнях науки управління та суміжних з нею наук, предметом досліджень яких є людина, соціальні спільноти, організації, праця. Відступ від цього принципу неминуче призводить до суб'єктивізму в різних його проявах (волютаризм і фаталізм);
- перспективності – означає, що система кадрового менеджменту повинна забезпечувати не тільки функціонування організації, але й її розвиток;
- системності – покликаний розглядати всі частини системи кадрового менеджменту, які постійно взаємодіють між собою, як єдине ціле, а систему кадрового менеджменту – як частину системи управління організації і зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище є джерелом формування персоналу, споживачем результатів діяльності організації, місцем існування і розвитку персоналу. Менеджмент персоналу відчуває різною мірою вплив факторів зовнішнього середовища: соціально-економічної ситуації, демографічної ситуації, державної кадрової політики тощо. Своєчасно реагувати на зміни, адаптуватися до них є важливим завданням кадрового менеджменту організацій;
- комплексності – специфічна форма конкретизації системності; дозволяє проводити дослідження, оцінювання, експертизу прийнятих кадрових рішень з позицій різних галузей знання і різнопланового досвіду, забезпечуючи їх взаємне узгодження та інтеграцію;
- конкретно-історичний – означає дослідження виникнення, формування і

розвитку проблем у кадровій роботі в хронологічній послідовності з урахуванням факторів і умов, що впливають на них. Так, в організації можна виділити кілька стадій життєвого циклу: зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, спадання. У зв'язку з відмінностями цілей кадрового управління на різних стадіях використовують різні методи, які відповідають конкретним умовам. Тому під час аналізу кадрових проблем організації особлива увага приділяється часу їх утворення й основним подіям розвитку;

- змагальності, суперництва – в органічному світі визнається механізмом природного відбору. Життєздатність будь-якої соціальної системи, у тому числі і кадрового менеджменту, залежить від того, якою мірою в ній розвинені змагальні елементи. Принцип змагальності слід ширше застосовувати як між системами управління, так і всередині них, наприклад під час конкурсного відбору кадрів;

- законності – вимагає від суб'єктів кадрового менеджменту в організації знання і дотримання чинного законодавства, уміння приймати управлінські рішення тільки з урахуванням відповідності цих рішень чинним правовим актам, а також нормам моралі та етики;

- прогресивності – означає необхідність відповідності кадрового менеджменту організації передовим вітчизняним і зарубіжним аналогам;

- транспарентності – означає, що система кадрової роботи повинна мати єдину теоретико-методологічну та організаційно-методичну основу. Діяльність усіх суб'єктів управління персоналом повинна будуватися на єдиних принципах, зрозумілих усьому персоналу організації;

- узгодженості – означає, що кадрові рішення, які приймаються керівником організації, спеціалізованим підрозділом з управління кадрами і лінійними керівниками на місцях, повинні бути узгоджені між собою і синхронізовані в часі;

- ефективності – передбачає врахування співвідношення цілей кадрового менеджменту та досягнутих у цій сфері результатів.

Ранжувати за важливістю принципи неможливо, вони всі важливі і реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування і розвитку системи кадрового менеджменту організації. Базисні, загальні принципи кадрового менеджменту є актуальними не тільки в межах окремої організації, але й у межах країни в цілому.

Під локальними принципами управління слід розуміти принципи, сфера дії яких обмежена, наприклад принципи кадрового менеджменту в окремих організаціях. Так, американська компанія ІВМ в управлінні персоналом дотримується трьох принципів: повага до особистості, довічна зайнятість і рівні можливості для всіх. Японська компанія «Мацусіта електрик» керується сімома принципами кадрового менеджменту: об'єктивності, справедливості, згуртованості, благоустрою, скромності, оцінювання, гармонії. Локальними принципами можна вважати також принципи реалізації окремих кадрових функцій [4, с. 86].

Поряд із принципами класичного менеджменту, про які йшлося вище, у сучасній теорії управління формуються принципи неокласичного менеджменту постіндустріального етапу розвитку людства: децентралізації; самонезавершеності; самогенерації; полісемічності; кризовості; безпрецедентності, екологічності тощо.

Варіантність кадрового менеджменту пов'язана із соціально-психологічними, економічними, адміністративними методами впливу на персонал. Оскільки в кадровому менеджменті головним є керівництво людьми, регулювання відносин між ними, на перший план виступають соціально-психологічні методи управління, орієнтовані на нематеріальні інтереси людей. Вони пов'язані із самоствердженням і самовираженням індивідів у групі або організаційній спільності, з прагненням

отримати моральне задоволення в роботі. Соціальні методи впливу на соціальні процеси формування і розвитку колективу такі: переконання, соціальне нормування, соціальне регулювання, моральне стимулювання, широке інформування керівних працівників, а також методи управління групами й індивідуально-особистісною поведінкою. Психологічні методи впливу на регулювання відносин між людьми за допомогою створення оптимального соціально-психологічного клімату як прояви групової свідомості у вигляді групового настрою, групових думок і суджень такі: методи комплектування команд і колективів, методи гуманізації праці, методи психологічного спонукання, методи профвідбору та навчання. Запровадження соціально-психологічних методів у кадровому менеджменті надзвичайно важливе. Вони широко застосовуються в передових компаніях світу і дають чудовий результат, вимагаючи водночас професійної соціологічної та психологічної підготовки суб'єктів.

Водночас будь-яка управлінська діяльність неможлива без трансформаційних змін адміністративних методів, заснованих на прямому впливі на персонал, і економічних методів, заснованих на врахуванні економічних інтересів і використанні стимулів, що спонукають співробітників домагатися ініціативності здійснення поставлених завдань.

Ретроспективний аналіз розвитку менеджменту показав наявність двох підходів до формування механізму впливу на персонал як сукупності методів управління: раціоналістичного, що базується на використанні в основному адміністративних методів, і поведінкового, заснованого на впливі на персонал переважно економічними і соціально-психологічними методами. Очевидно, що в кадровому менеджменті прийнятний тільки поведінковий підхід, відповідний новій моделі менеджменту.

Зауважимо, що в умовах перманентних організаційних перетворень на перший план виступає «розсіяне санкціонування», яке полягає в диференційованому підході до персоналу організації з метою оптимізації ділового та репутаційного капіталів.

Список використаних джерел

1. Бодди Д. Основы менеджмента : пер с англ. / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб. : Питер, 1999. – Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/text/19153819>.
2. Карташев В. Л. Система систем. Очерки общей теории и методологии / В. Л. Карташев. – М. : Политиздат, 1995. – 67 с.
3. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – 2-е изд. – М. : Дело, 1996. – 210 с.
4. Радченко А. И. Система государственного и муниципального управления: системный подход : учебник / А. И. Радченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Март ; Ростов н / Д. : МарТ, 2007. – 608 с.
5. Файоль А. Общее и промышленное управление : пер. с англ. / А. Файоль. – М. : Контроллинг, 1992. – Режим доступа : <https://dlib.rsl.ru/01007987755>

List of references

1. Boddi D., Peyton R. Osnovy menedzhmenta : per s angl. SPb. : Piter, 1999. Retrieved from dostupa : <http://ecsocman.hse.ru/text/19153819> [in Russian].
2. Kartashev V. L. Sistema sistem. Ocherki obschey teorii i metodologii. M. : Politizdat, 1995, 67 p. [in Russian].
3. Krichevskiy R. L. Esli Vyi rukovoditel: elementy psihologii menedzhmenta v povsednevnoy rabote. 2-e izd. M. : Delo, 1996, 210 p. [in Russian].
4. Radchenko A. I. Sistema gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya: sistemnyi podhod : uchebnik. 3-e izd., pererab. i dop. M. : Mart ; Rostov n / D. : MarT, 2007, 608 p. [in Russian].
5. Fayol A. Obshee i promyshlennoe upravlenie : per. s angl. M. : Kontrolling, 1992. Rezhim dostupa : <https://dlib.rsl.ru/01007987755> [in Russian].

Mykola Malanchii. Human resource management in the public administration system: principles of realization

The analysis of theoretical material and generalization of practical experience allowed the author to formulate the main goal of the human resource management of organizations in the conditions of a «new» model: ensuring a personnel for an organization with the necessary quantity and quality, as well as organizing its effective use, professional and social development for the implementation of corporate, personal and social goals. Let's note that for achieving the goal, it must, firstly, be understood and adopted by the controlling and controlled management subsystems; secondly, the purpose of the human resource management should be clearly linked with the objectives of other management subsystems; thirdly, within the framework of the human resource management system, the goal must be consistent with principals, methods (mechanism), functions (maintenance) and results of the managerial influence.

It is impossible to rank principles by the significance; all of them are important and implemented in interaction. Their combination depends on the specific conditions of operation and development of the human resource management of an organization. Basic or general principles of the human resource management are relevant not only within the framework of a separate organization, but also within the country as a whole.

The author highlights the local principles of management, the scope of which is limited for separate organizations. The local principles can also be deemed to be the principles of the implementation of individual personnel functions.

According to the author, the variability of the human resource management is associated with socio-psychological, economic, and administrative methods of impact on personnel. Since in the human resource management, the main thing is the management for people, and regulation of relations between them, then in the forefront there are the social and psychological management methods focused on incorporeal interests of people and associated with self-affirmation and self-expression of individuals in a group or an organizational community, with their desire to obtain the psychic income in the work, as well as social methods of influencing on social processes of formation and development of a labor team: beliefs, social standardization, social regulation, moral incentives, raising awareness of senior officials, as well as methods for managing groups and the individual-and-personality behavior.

Key words: human resource management, human resource management system, principles of the human resource management, organization.

Надійшла до редколегії 13.06.19