

*А. П. Рачинський,  
доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління  
і менеджменту, Національна академія державного управління при Президентові України*

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: МЕТОДОЛОГІЯ ПРОБЛЕМИ

**У межах даної статті здійснено теоретико-методологічний аналіз становлення стратегічного підходу до управління персоналом, охарактеризовано основні концепції становлення стратегічного управління персоналом, які дозволили ідентифікувати основні принципи та рівні розвитку персоналу в межах організаційної структури, та сформуванню уявлення про персонал як ресурсний інструмент розвитку системи управління; розкрито методологічні засади стратегічної ролі персоналу в організації управлінської діяльності у системі діяльності органів державної влади.**

**As part of this article is theoretical and methodological analysis of the formation of a strategic approach to HR. The basic concept of the formation of strategic management, which allowed identification of the basic principles and levels of personnel within the organizational structure and form a picture of the staff as a resource tool of management, reveals methodological basis of the strategic role of HR management in the system of government.**

### ВСТУП

На початку 90-х років ХХ століття у теорії стратегічного управління формується принципово новий підхід до розуміння його сутності та специфіки, відповідно до якого його основним об'єктом стає персонал, його діяльність, процеси та організаційні структури пов'язані з ним. У такому контексті все частіше стратегічне управління перетворюється на практико-прикладний інструмент, який забезпечує спрямування всіх структурних підрозділів організаційної структури на вироблення та досягнення спільної мети. Отже, у своїй теорії стратегічне управління містить мобілізаційну основу підвищення рівня ініціативності управлінського персоналу, а відтак, вказує на певне методологічне переакцентування аспектів розуміння його сутності.

Окремі аспекти становлення стратегічного підходу до управління персоналом виступали предметом окремого розгляду у працях таких вчених, як О.С. Віханський, Б. Карлоф, Г.С. Одінцева, Д. Трейсі, Н. Туленков, Ф.Хедоурі, А.Я.Кібанов, М.Н.Кім, В.С.Пономаренко, В.В. Травін, Р. Уотермен, Л.С. Чижова, В.І. Шкатула та ін.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою даної статті є здійснення теоретико-методологічного аналізу становлення стратегічного підходу до управління персоналом. Досягнення даної мети зумовлює вирішення таких завдань, як: здійснити аналіз основних концепцій становлення стратегічного управління персоналом, які дозволили б ідентифікувати основні принципи та рівні розвитку персоналу в межах організаційної структури та сформуванню уявлення про персонал як ресурсний інструмент розвитку системи управлі-

ння загалом, розкрити методологічні засади стратегічної ролі персоналу в організації управлінської діяльності у системі діяльності органів державної влади.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах суспільного розвитку, на думку В.О. Маслова, "відбувається трансформація управління персоналом в управління людськими ресурсами... змінюються цілі та завдання кадрової роботи, підвищується статус працівників кадрових служб" [1].

Це, у свою чергу, свідчить про формування нових методологічних засад розуміння стратегічного управління персоналом, яке закладає підвалини розвитку нової предметної галузі у сфері адміністративної науки — стратегічного управління персоналом.

Особливо важлива роль формування стратегічного підходу до управління персоналом, на думку В.О. Маслова, пояснюється тим, що він гарантує найвищу можливість — отримання синергетичного ефекту при чіткому дотриманні певних умов. Відтак, на думку вченого, формується нова модель суспільства, основу якого складають інтелект, інформація та інтерес.

Доцільність детального аналізу методологічних засад стратегічного управління персоналом зумовлюється теоретико-практичною потребою осмислення теорії та практики розробки реалізації стратегічного управління персоналом в сучасних умовах суспільного розвитку. Така доцільність виражена ще й тим, що вивчення такого контексту даної проблематики й досі перебуває на етапі формування, що позначається на методологічних суперечностях її термінологічного забезпечення.

У сучасних умовах відбувається принципова зміна

місця та ролі персоналу у розвитку та функціонуванні організаційних структур державного управління. Передусім це пов'язується із генезою організаційних відносин, відповідно до чого зменшується стратегічна роль керівника, замість чого посилюється стратегічна спрямованість персоналу.

Особливої ваги сьогодні набувають дослідження вчених, які б чітко прописували методологію ідентифікації стратегічних вимог до персоналу в органах державної влади. Цікавим є бачення таких вимог, представлене швейцарським вченим М. Хільбом, який висуває потребу формування гуманістичного персоналу. Під таким персоналом він розуміє "людей, у яких холодна голова, гаряче серце та дієві руки, ... саме такі люди в змозі будувати оригінальні плани, підкріплювати їх справами, проявляти ініціативу та діяти відповідно до приписів організаційної структури" [2].

Доцільність стратегічного підходу до управління персоналом зумовлюється тим, що традиційні концепції щодо управління персоналом були спрямовані виключно на інтереси керівників, таби мовити, методологічно ігноруючи інтереси безпосередньо персоналу організації. Однією із потреб розробки методологічних засад становлення стратегічного підходу також є переважання механістичної концепції стратегічного управління в системі державного управління, яка повною мірою ігнорує інтереси управлінців середнього рівня. Відповідно до цього в межах дослідження даного аспекту особливу увагу доцільно приділити аналізу основних концепцій розуміння стратегічних засад управління персоналом, що певним чином може бути адаптований і до стратегічного управління персоналом в органах державної влади. До таких концепцій належать наступні.

1. Економічна концепція базується на розумінні персоналу як важливого об'єкта управління, відповідно до чого організаційній структурі, в межах якої працює персонал, належить роль суб'єкта реалізації відповідних управлінських функцій.

2. Органічна концепція стратегічну основу управління персоналом бачить у безпосередніх інтересах персоналу, відповідно до чого має здійснюватись його добір, планування кар'єри, оцінка управлінського апарату та підвищення кваліфікації (стратегічна робота з персоналом). Основу даної концепції становить розробка цілей, стратегій та інструментів узгодження інтересів та взаємодії керівника та його підлеглих (управлінського персоналу).

3. Гуманістична концепція базується на розумінні персоналу як феномена, який бере на себе обов'язок створювати організаційну реальність, і у такий спосіб впливати на мову, норми, цінності, які притаманні суспільству. Аби реалізувати у такий спосіб свою діяльність, персонал повинен мати стратегію, яка й допоможе його забезпечити конструювання нової організаційної реальності. Методологічним об'єктом гуманістичної концепції виступають різні типи організаційної культури персоналу.

Важлива роль у формуванні методологічних засад стратегічного управління персоналом в органах державної влади належить відповідним школам, які історично і визначають теоретико-практичний зміст його реалізації.

До таких шкіл традиційно відносять: школу наукового управління, адміністративну школу, школу психо-

логії і людських відносин та школу науки управління (кількісна школа).

Школа наукового аналізу свій підхід до стратегічного управління базувала на двох методологічних принципах:

— принцип вертикального розподілу праці (за керівником має бути закріплена функція планування, а за персоналом — функція виконання поставленого завдання);

— принцип виміру праці включає спостереження, заміри та аналіз, здійснюваний керівником, може забезпечити ефективність управління персоналом.

Методологічні засади становлення стратегічного управління персоналом в органах державної влади, на нашу думку, може становити також теорія корпоративної стратегії, яка відповідала б мінливості соціально-економічних та політичних умов здійснення управлінської діяльності [3].

Для корпоративної стратегії як комплексного опису бажаного стану управлінської системи місце між "цілями" і наступними за ними в цільовій ієрархії "завданнями" виявляється дуже вузьким. Тому, на думку таких вчених, як М. Альберт, І. Ансофф, К. Боумен, У. Бреддік, Б. Карлоф, Р. Москел, "стратегічне управління розглядається як органічна єдність цілей і засобів їх реалізації" [4].

Фундаментальну методологічну основу становлення стратегічного підходу до управління персоналом в органах державної влади становить концепція системного аналізу. В межах даної концепції вперше було розроблено такі загальносистемні критерії, які дозволили чітко обґрунтувати стратегічні принципи розвитку управлінських структур. Даного підходу у пострадянській та західноєвропейській науці дотримуються такі вчені, як: М. Сухорукова, В. Тренєв, Ю. Ушанов, Н. Чижов, С. Шекня, Дж. Еванс, Е.С. Яхонтова, Дж. Влек, Д. Колліс, Л. Грейнер, А. Хакс. На думку В. Тренєва, саме "системна методологія в управлінні персоналом дозволяє чітко пояснити чому деякі організаційні структури розвиваються успішно, а інші переживають занепад або їм загрожує криза" [5, с. 75].

В межах системної методології М. Сухорукова вказує на доцільність стратегічного розуміння ролі персоналу у організації управлінської практики саме тому, що воно дозволяє чітко ідентифікувати основні умови та фактори, які визначають результативність функціонування системи стратегічного управління персоналом загалом. В межах даного підходу Дж. Евансом вперше було виявлено сукупність тих "властивостей і якостей, які, з одного боку, визначають перспективні можливості і межі функціонування персоналу за тих або інших зовнішніх умов, з іншої є відносно стійкими, тобто не можуть бути змінені за короткий термін часу" [6].

Важлива роль у становленні методології стратегічного підходу до управління персоналом також належить вченим, які дотримують структурних принципів у розумінні стратегічного управління персоналом. Прихильниками такого підходу є: А. Авілов, О. Розманов, Н. Сидоров, С. Мордвінов, Е. Барті. На їх думку, стратегічне управління персоналом є найважливішим і необхіднішим механізмом для здійснення реструктуризації як в стабільній, так і в кризовій ситуації.

Досить важливим науковим та практичним внеском у становлення методологічних засад формування стратегічного підходу до управління персоналом є розробки вчених у контексті сучасної управлінської та економічної науки. Основним питанням, навколо якого вчені будують свою теорію стратегічного управління персоналом є питання щодо поєднання або розподілу підходів до визначення "стратегії як процесу" та "стратегії як результату" (кінцевого орієнтиру).

Важливу роль у розробці методологічних засад становлення стратегічного підходу до персоналу становить концепція Дж.Блека. В межах своєї концепції вчений акцентує увагу розумінні різних аспектів управлінської системи організації діяльності персоналу. Відповідно до цього ним ідентифіковано основні принципи та рівні розвитку персоналу в межах організаційної структури. Це свідчить про те, що персонал у концепції вченого розглядається безпосередньо як ресурсний інструмент розвитку системи управління загалом. Така система управління, на його думку, набуває своєї завершеності та функціональності саме завдяки активній ролі персоналу. А відтак, саме останній має здійснювати функцію структурування системи управління. Це у такий спосіб дозволило вченому структурувати стратегічне управління персоналом, складовими якого виступають: 1 "місія цілі стратегія" і 2 "місія стратегія ціль" [7].

Однією з основних проблем у межах сучасної державно-управлінської науки щодо обґрунтування стратегічної ролі персоналу в органах державної влади є відсутність практичного обґрунтування стратегічної ролі у системі організації управлінської діяльності. Як вказується у ряді наукових досліджень, "численні концептуальні підходи не пов'язані один з одним і не існує єдиного підходу щодо їх застосування на практиці" [8, с. 106—111].

Важливу роль у становленні стратегічного підходу до управління персоналом відіграє аналітико-стратегічна концепція, розроблена такими вченими, як О. Доннел, В. Кнорітані, Р. Марр, Т. Ковальова, Д. Лемдел. На думку Т. Ковальової, "потенціал персоналу в сучасних умовах суспільного розвитку не охоплює всього простору управлінської системи, оскільки він як би лише просвічує через її оболонку" [9, с. 55].

Проте, Т. Ковальова ставить цікаве у методологічному відношенні питання, яке переважною мірою стосується того, чи відноситься персонал взагалі до ресурсу управлінської системи і чи у такий спосіб він здатен підвищити її потенціалу. Відповідь вченого є неоднозначною, оскільки він наполягає на тому, що вирішити таку методологічну суперечність можливо лише завдяки динамізації зовнішнього середовища, а тому тут потенціал є в деякому розумінні умовною категорією.

У сучасних умовах відбувається принципова зміна місця та ролі персоналу у розвитку та функціонуванні організаційних структур державного управління, що пов'язується із генезою організаційних відносин, відповідно до чого зменшується стратегічна роль керівника, замість чого посилюється стратегічна спрямованість персоналу, що й обумовлює необхідність розроблення методології ідентифікації нових стратегічних вимог до персоналу в органах державної влади.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, в межах даної статті нами здійснено аналіз методології проблеми становлення стратегічного підходу до управління персоналом, відповідно до чого виокремлено дві основних концепції становлення стратегічного управління персоналом — філософську та організаційно-управлінську, які дозволили ідентифікувати основні принципи та рівні розвитку персоналу в межах організаційної структури та сформуванню уявлення про персонал як ресурсний інструмент розвитку системи управління загалом, яка фактично і набуває своєї завершеності та функціональності саме завдяки активній ролі персоналу, який має здійснювати функцію структурування системи управління.

У статті доведено, що однією із потреб розробки методологічних засад становлення стратегічного підходу є переважання механістичної концепції стратегічного управління в системі державного управління, яка повною мірою ігнорує інтереси управлінців середнього рівня, саме тому варто приділити особливу увагу аналізу основних концепцій розуміння стратегічних засад управління персоналом (економічна концепція, органічна концепція, гуманістична концепція).

Здійснений нами аналіз основних дослідницьких підходів до розуміння стратегічного управління персоналом дозволив розкрити методологічні засади стратегічної ролі персоналу в організації управлінської діяльності у системі діяльності органів державної влади. В той же час логіка аналізу даної проблематики вимагає більш детального розгляду стратегічної діяльності керівника як одного із рівнів стратегічного управління в органах державної влади. Саме цей аспект і закладає підвалити для подальшого розроблення даної проблематики в межах сучасної державно-управлінської науки.

### Література:

1. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — №5. — С. 99—117: <http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/maslov.htm>.
2. Strategic Management: Concept and Cases. — 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas, 2007. — 647 с.
3. Теория управления / Под ред. О.В. Козловой. — М.: Экономика, 2005. — 411 с.
4. Mockler R.J. Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process. — Idea Group Publishing: Harrisburg-London, 2002.
5. Тренев Н.Н. Стратегическое управление предприятием на основе самоорганизации // Аудит и финансовый анализ. — 2008 — С. 74—89.
6. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. — М.: Экономика, 1990.
7. Black J. 2000. Fermenting change: Capitalizing of the inherent change found in dynamic non-linear (or complex) systems. // Journal of Organizational Change Management. — № 13 (6). — P. 520—525.
8. Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента. Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 6. — С. 106—111.
9. Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? // Персонал-Микс 2003. — № 6. — С. 53—58. *Стаття надійшла до редакції 05.03.2012 р.*