

## ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЇЇ ПРОЯВ У ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ОРГАНІВ

*У статті обговорюються проблеми розвитку підходу до ролі людини в сучасній організації. Розкривається зміна парадигми стратегічного менеджменту в умовах нових поглядів на людський чинник в системі «менеджмент – маркетинг», запропоновано нове бачення на подальший підхід до теорії та практики управління людськими ресурсами в організаційній стратегії.*

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, роль людини в організації.

**I. Вступ.** У сучасних умовах турбулентного середовища роль людських ресурсів постійно зростає. Україна входить в епоху етичного маркетингу, що в свою чергу, змушує керівництво будь-якої організації повертатися обличчям до потреб суспільства. Оскільки в сучасних умовах найважливішою конкурентною перевагою організації є її персонал, роль менеджменту в організації виходить на перший план. Митниця не є виключенням.

**II. Постановка завдання.** Управління (менеджмент) поступово стає одною з фундаментальних проблем розвитку сучасних організаційних систем. Виявляється, що вміння керувати може призвести будь-яку організацію до виживання у довгостроковому періоді, тоді як невдачі менеджменту викликають передчасну смерть організаційних структур. Основною конкурентною перевагою організацій починає ставати такий чинник, як «людський ресурс» «персонал», «людський капітал», «людський фактор».

**III. Результати.** Починаючи з другої половини ХХ-го ст. в обіг досліджень такі категорії, як «управління персоналу», «корпоративна культура», «організаційні знання», «управління людськими ресурсами». З розгалуженням науки управління (появою таких термінів, як «операційний «фінансовий менеджмент», «податковий менеджмент», «інвестиційний менеджмент», «екологічний менеджмент» та ін.) навіть почали ототожнювати

напрямок «менеджмент» з «менеджментом персоналу», «менеджментом людських ресурсів» [1].

Сучасні дослідники вважають людські ресурси (кваліфікований персонал, організаційні знання) головним джерелом конкурентних переваг успішних організацій. Проведений авторами статті аналіз діяльності як комерційних, державних організацій, підтверджують дану тезу. Наприклад, існує чіткий взаємозв'язок між якістю персоналу і рівнем організаційних знань (або організації) [10, 97-98] і її ефективністю. Дані стверджують, що виконанням стратегічних показників і впровадженням нових чи технологій та рівнем загальної освіти персоналу кореляція складає 0,5-0,6, то між системою професійної підготовки персоналу і цими показниками – 0,7-0,8.

Звідси можна зробити висновок, що будь-яка організація не може оминати необхідності людського чиннику (розвитку знань та навичок працівників), оскільки вони впливають як на формування стратегії, так і на її реалізацію. Саме в цьому виключна роль управління здібностями персоналу, і саме тому про них слід вести мову в межах стратегічного менеджменту. Ще одна, не менш важлива причина – це те, що організації починають формувати бажане для себе середовище: тут ми будемо вести мову про розвиток ірраціонального інтелектуального запасу організації («HR. – human resource – людського ресурсу»), складеного, у свою чергу, працівниками, їхніми навичками та персональними вміннями [2].

У зв'язку з цим організація зацікавлена в управлінні кар'єрою (УК) свого персоналу і, головним чином, керівників. Якщо для людини кар'єра – це розвиток і просування в організаційному просторі, то з погляду організації – це, насамперед, питання заповнення, цілісності цього простору, що особливо важливо для професійно-посадової її складової, тобто організаційної структури. У такому розумінні кар'єри грамотно побудоване управ-

ління кар'єрним процесом (УКП) має важливе значення для функціонування і розвитку організації як фактор підвищення ефективності її діяльності, умова її стійкості та життєздатності в мінливому середовищі, рушійна сила, механізм його розвитку.

Фактично це означає, що управління кар'єрою стосується такої важливої проблеми, як задоволеність персоналу роботою в організації і пов'язаних з цим продуктивності праці; наступності професійного досвіду й культури організації; забезпечення безперебійного та раціонального заміщення ключових посад; адаптивність і маневреність в умовах швидких змін у змісті й поділі праці в умовах кризи; нарешті, воно пов'язане з питаннями внутрішнього збільшення професійного потенціалу й зовнішнього зростання організації.

Персонал завжди розглядався як один з ресурсів організації, причому часто його роль порівнювали з роллю будь-яких інших ресурсів. Так було прийнято. Сьогодні ж персонал виявився таким ресурсом, ефективність якого є головним чинником успіху організації. До двох третин витрат у сучасних корпораціях розвинених країн займають витрати, пов'язані з персоналом, тобто це заробітна плата та інші виплати на користь працівників. Зрозуміло, що керівник чи кадрова служба, що приймають до себе на роботу нового працівника, зацікавлені в тому, щоб він був професіоналом, і надалі мають розвивати його навички і вміння – в цьому і полягає, частково, сучасне розуміння категорії «управління людськими ресурсами» (див. *табл. 1-2*).

Вплив управління персоналу на досягнення організації ніколи не піддавався сумніву: жодна школа чи напрямок у менеджменті не зможуть цього заперечувати, оскільки зв'язок між рівнем персоналу та результатами діяльності організації очевидний (див. вище). Проте вплив на стратегію організації – дещо інше: тут буде йтися про окремий аспект, про те, чим є персонал по відношенню до неї, як вона впливає на людські ресурси (внутрішні і зовнішні) і навпаки [3].

У сучасних умовах вирішення завдання оптимального сполучення стратегічних інтересів і безпосередніх учасників зовнішньоекономічної діяльності вимагає підвищення

якості й ефективності управління в митній службі.

Керівник митного органу має формулювати стратегічні цілі для довгострокового періоду. Їх досягнення, як правило, супроводжується коригуванням митно-тарифної політики відповідно до одержаних проміжних результатів. Органи державної влади розробляють проміжні й тактичні цілі, а за необхідності й систему взаємопов'язаних тактичних цілей, послідовна реалізація яких сприяє досягненню кінцевої стратегічної мети. Потреба у визначенні проміжних тактичних цілей викликана тим, що інструменти митної політики в основному не мають безпосереднього впливу на стратегічну мету. Крім того, реалізація тактичних цілей в окремих випадках може мати і протилежний результат. Тому дуже важлива теоретична розробка моделей, які враховували б не тільки безпосередній вплив інструментів митно-тарифної політики на економічні показники, але й давали б змогу враховувати вплив інших чинників.

Концепція HRM (human resources management) «управління людськими ресурсами» набула популярності для аналізу як теоретиків, так і практиків управління в останню третину ХХ-го ст. (поруч з кроскультурним менеджментом, об'єктом дослідження якого є вивчення, зокрема, трудових цінностей різних культур) – і до сьогоднішнього часу залишається об'єктом ретельної уваги дослідників – всесвітньо відомих класиків (П. Друкер, Т. Пітерс, П. Сенге, Г. Мінцберг), «пострадянських» (О.С. Виханський, І.І. Прокопенко, В.В. Травін, Е.С. Старобинський) і вітчизняних (А. Власова, Ж. Левицька, Л. Люльчак та ін.) – у сфері менеджменту. Суттєвою відмінністю предмету аналізу є його рівень – причинно-наслідкові зв'язки сучасних західних аналітиків (які звичайно працюють на замовлення багатонаціональних організацій) і технічні аспекти проблеми «доморослих» дослідників (інколи компелюючих західних аналітиків). Загалом, вивчення об'єкту аналізу людських ресурсів зводиться до вектору розвитку «управління кадрами – управління персоналом – управління людськими ресурсами» з огляду на дві протилежні тенденції в еволюції класичного менеджменту: «еконо-

Таблиця 1

## Різні підходи до управління персоналом

Зміст елементів Елементи системи управління	Зміст елементів за класичним менеджментом персоналу	Зміст елементів за менеджментом людських ресурсів
Ресурси організації	Фізичний та грошовий капітал	Людський капітал, фізичний капітал, грошові ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довготермінові інвестиції
Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «вартість - вигода»
Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формується за критерієм «вартість - вигода»
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Регламентация виконання	Жорстка	Рівна міра свободи в організації праці
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
Горизонт (термін) планування	Короткотерміновий	Трудовий цикл людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні організаційні

Таблиця 2

## Основні відмінності різних підходів служб управління до управління персоналом

Служба управління персоналом	Служба управління людськими ресурсами
Людина як фактор виробництва	Людина як особистість та особливий фактор реалізації цілей організації
Людина як стаття витрат	Людина як джерело доходів
Кадрова політика - справа адміністративних служб	Управління кадровою політикою як щоденна необхідність
Кадрова політика - справа адміністративних служб	Кадрова політика є справою лінійних менеджерів і адміністративних служб
М'якість курсу, відсутність менеджменту	Жорсткий курс, добре продуманий менеджмент

мічної людини» Ф. Тейлора і «соціальної людини» Е. Мейо [2, 57-58].

Узагальнюючи основні положення аналізу, можна вивести такі відмінності управління людськими ресурсами від управління кадрами і персоналом у контексті стратегічного менеджменту:

1. На відміну від управління персоналом, HRM переорієнтований з нужд працівників

на потреби самої організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються у першу чергу результатами функціонального аналізу наявних і проєктованих робочих місць, а не існуючим кадровим потенціалом організації.

2. Набуття управлінням людськими ресурсами стратегічного виміру робить кадрову політику проактивною, на відміну від пасивної

і реактивної політики, характерної для традиційних моделей управління персоналом.

3. Відповідальність за реалізацію проактивної кадрової політики покладається також і на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів), а це означає, що кадрова робота керівників всіх ланок управління інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка лише і спроможна ефективно реалізувати таку політику.

4. Відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, а, відповідно, з домінуючих в управлінні персоналом колективних трудових цінностей на особистості.

5. Якщо традиційно менеджер персоналу повинен був намагатися економити на витратах, пов'язаних з відтворенням робочої сили (а тому був незацікавленим у довгострокових інвестиціях у людський капітал), то технологія HMR націлена на підвищення ефективності подібного роду інвестицій, які забезпечують постійний професійний ріст персоналу і покращення якості умов праці.

6. Якщо в управлінні персоналом вся увага концентрувалася виключно на рядових співробітників, то в HMR. акцент переноситься на управлінський штат: саме компетентність менеджерів виявляється головним елементом кадрового потенціалу сучасної корпорації.

7. Нова система кадрового менеджменту передбачає сильну і адаптивну корпоративну культуру, яка стимулює атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, намагання всіх працівників організації зробити її «найкращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем. [1; 3; 4; 6; 7; 9;].

Проте, щоб усвідомити та зрозуміти парадигму «управління кадрами – управління персоналом – управління людськими ресурсами», слід звернутися до ретроспективної оцінки поглядів на людину в системі економіки («менеджмент – маркетинг») з тим, щоб спрогнозувати (можливе) майбутнє управління персоналом сучасних організацій – і не тільки (див. рис. 1).

Огляд еволюції поглядів наукової думки на роль людини у суспільному виробництві дозволяє зробити висновок про те, що у своєму розвитку проблема людини як об'єкту економічного дослідження на протязі ХХ-го ст. пройшла ряд етапів – від тейлоризму до використання в економічній практиці комплексного вивчення всіма напрямками суспільно-гуманітарних наук. Завдяки цьому сформувалися різні категорії, за допомогою описувалися ті чи інші риси економічної поведінки особистості: «економічна» і «соціальна» людина, «людські відносини», «людські ресурси», «людський капітал», «якість життя», «людський фактор» та ін. Еклектичне змішування термінів, соціальних і природних феноменів, загальнолюдських проблем і реалій сьогодення, минулого і майбутнього часто призводило до того, що рамки досліджень не давали достатньої можливості для розуміння суті якості того чи іншого явища суспільного життя.

На наш погляд, еволюцію поглядів на людину в управлінні слід розглядати з точки зору «відчуження праці», міра якого залежить від розвитку науково-технічного прогресу [4]. Тому стає очевидним, що перехід від «економічної людини» Ф. Тейлора до «соціальної людини» Е. Мейо, поступове зведення їх підходів до «людського ресурсу» [5], а потім «людського капіталу» і «людського фактору» є нічим не іншим, як наслідком еволюції теорій та практики менеджменту і маркетингу. Але, зважаючи на розвиток парадигми «менеджмент – маркетинг», можна простежити зміну у підходах до людського чинника у стратегічному управлінні сучасних організацій.

Слід зауважити, що інструментарій системи Тейлора «*homo economicus*» і сьогодні використовується в організації та управлінні виробництва, постійно оновлюючись з врахуванням НТП і розвитком стратегічного менеджменту. Наприклад, класик менеджменту П. Друкер у середині 50-х рр. ХХ-го ст. говорив, що «Тейлоризм – це скеля, на якій ми будуємо нашу дисципліну» [цитата за 8, 60]. Разом з тим, через десять років він же стверджував про те, що необхідно «менше уваги приділяти розвитку менеджменту як засобу пристосування індивіда до вимог організації,

Концепції менеджменту

Концепції маркетингу

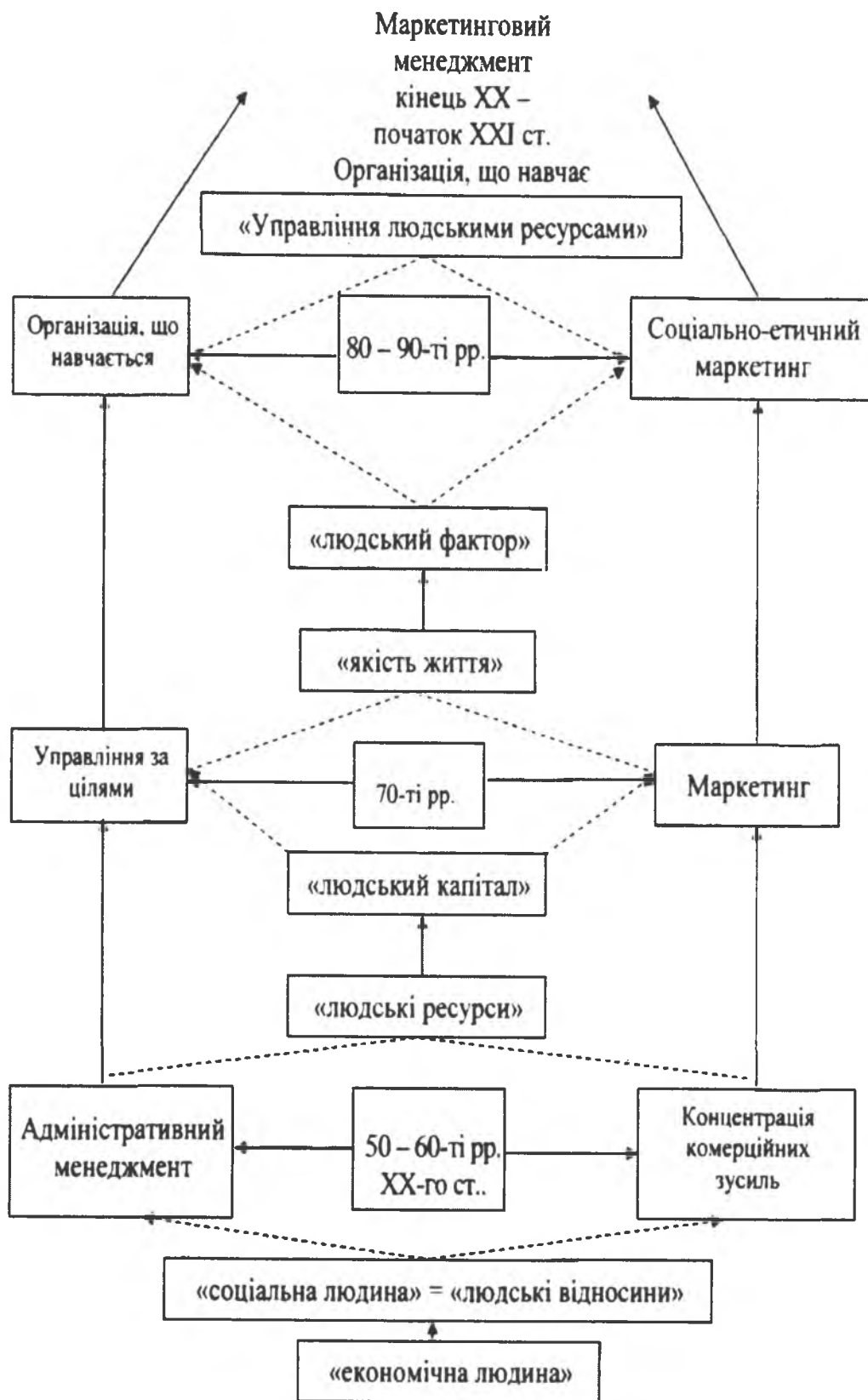


Рис. 1. Еволюція концепцій ролі людини в економіці у контексті розвитку менеджменту і маркетингу

а сконцентрувати управління на пристосування організації до запитів, очікувань і потенційним можливостям індивіда» [12,23], і знову ж таки, в кінці ХХ-го ст. приходять до висновку, що на протязі останніх сорока років аналізу менеджменту він помилявся в його суті, а в управлінні персоналом теорії мотивації спрацьовують лише для їх засновників, а єдиний стимул до праці – це механізм *KITA* (*Knock in the Ass – хоча грубо, але вірно: «Коняка під задницю»*) [4, 39-40, 264].

Йому вторить ще один класик теорії і практики менеджменту Т. Пітерс, який, висунувши теорію *dreamarketing* (мріючий маркетинг) стверджує, що в сучасних організаціях слід позбавлятися від «грамотних менеджерів», які не дотягують до розуміння стратегічного бачення організації, а тому є головними ворогами організаційного успіху, оскільки «головним ворогом організації є професіонал, який дещо знає і вмє але його знання обмежені вмінням» [7].

Таким чином, за умов нового етапу розвитку «відчуження праці» (див. вище) неотеїлоризм стає невід'ємною частиною управління персоналу, тобто, для практики стратегічного менеджменту сучасних організацій властивою складовою є «примусове» залучення і заохочення персоналу до цілей організації. З іншого боку, в умовах сучасного ринку (табл. 3) потрібна ще вища оперативність реагування персоналу та організації на зміни, що відбуваються навколо. Праця стає ще більш творчою, а динамічність середовища зменшує можливість втручання у роботу кожного працівника; це означає, що тим більша роль його професійних чи інших знань, навичок та умінь, які він їх має та використовує у своїй роботі [6]. Тож тим вища роль керівника в управлінні людськими ресурсами – він повинен не наказувати, вказувати на цілі та способи досягнення результатів, а наставляти своїх підлеглих, навчати їх. Менеджмент вимушений усілякими способами «наштотхувати» працівників на способи досягнення організаційних цілей, сприяти тому, щоб вони до них доходили самостійно. Звідси й впливає розуміння найкращого працівника як професіонала. Саме ця його характеристика, яка впливає зі знань, у тому числі набутих у цій

організації, спричинених нею, і є вирішальною [5, 143]. Але такий підхід, в певній мірі, вже виходить за рамки концепції HRM, яку ми розглядали вище. Мова йде про перехід уваги менеджменту від «людських ресурсів» до «організаційних знань»[7].

**IV. Висновки.** На нашу думку, найважливішим напрямком реалізації цілевизначення та цілепокладання в митній службі є прийняття стратегічного плану, або концепції розвитку митої служби України, якої ще не прийнято за часи існування незалежної України. Концепція розвитку митної служби має бути загальним задумом стратегічного плану, котрий виражається у формулюванні глобальних цілей та пріоритетів митної служби щодо реалізації митної політики, задоволення запитів клієнтів на основі партнерства і довіри громадськості та визначення найважливіших шляхів, форм, методів і принципів їх досягнення.

З огляду на це, можна зробити висновок, що теорія та практика сучасного менеджменту стоять на порозі нового етапу сфер вивчення, зокрема, у стратегічному менеджменті – феномену «організації, яка навчає» і управління середовищем, та, в цьому контексті – можливого переходу від «human resources management» (управління людськими ресурсами) до «humanagement – human management» (управління людиною). На даний момент зазначений вище напрям висвітлений лише частково і тому стане предметом нашого подальшого дослідження.

1. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 2000.

2. *Власова А., Левицька Ж.* Еволюція концепції управління людськими ресурсами // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – № 7. – 2004. – С. 57-61.

3. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.

4. *Дракер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

5. *Лемберт Т.* Ключові проблеми керівника. 50 перевіряних способів вирішення проблем. – К.: Наукова думка, 2001.

6. *Минцберг Г., Альстренд Б., Дэйлел Дж.* Школы стратегий: Пер. с англ. /Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000.

7. *Питерс Т.* Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

8. *Пашкевич О.Н.* Социально-экономические

концепции американского менеджмента. Минск: Наука и техника, 1979.

9. Попов С.А. Стратегическое управление. Модуль 4. – М.: Инфра, 1998.

10. Холл Р. Организации: структуры, процеси, результати. СПб.: Питер, 2001.

11. Davis K. Human Relations in Business. – N.Y., 1957.

12. International Management. – 1986. – № 28.

13. Lachman W. Wirtschaft und Ethik: Masstaebewirtschaftlichen Handelns. – Neuhansen. Stuttgart: Haenssler, 1989

14. Roethlisberger F.G., Dickson W.J. Management and the Worker. – Cambridge (Mass.), 1956.

15. Show W.H. Business Ethics. – Wadsworth Publishing Co. Belmont, California, 1991.

16. [http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp58/knp58\\_138-149.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp58/knp58_138-149.pdf)

*In the article problems of a human being role in modern organization are discussed. The change of the strategic management paradigm in new conditions of views on human factor in the system «management - marketing» is discovered. A new vision on further approach to the theory and practice of the human resources management in the organization strategy is proposed.*

*Романюк Д.М.*

## ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ЗА ЗАРОБІТНОЮ ПЛАТОЮ: ГАЛУЗЕВИЙ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТИ

*У статті досліджено диференціацію населення України за заробітною платою як за видами діяльності, так і за регіонами проживання. Зазначено основні диспропорції нині діючої моделі оплати праці, вказано шляхи трансформації оплати праці.*

*Ключові слова: диференціація населення за заробітною платою, доходи населення, індекси реальної заробітної плати, розширення суспільства, регулювання диференціації доходів населення.*

**I. Вступ.** Особливості нинішнього соціально-економічного розвитку України вимагають зміни пріоритетів соціальної політики держави у сферах реформування політики щодо заробітної плати та доходів населення в цілому, запобігання подальшій соціальної поляризації суспільства. Проблема різкої диференціації населення за заробітною платою і за доходами в цілому, як один із негативних наслідків економічної кризи в Україні на початку становлення її державності, і сьогодні залишається досить гострою. Вона посилює поглиблення багатьох інших соціальних проблем та росту соціальної напруги в суспільстві. Навіть деяке загальне зростання рівня життя населення в Україні в останні роки не зменшило поляризацію в українському суспільстві, де найбагатші сильно віддалені від бідних, великі міста – від сільської місцевості, а регіони та області – від центру.

**II. Постановка завдання.** Проблеми диференціації доходів та шляхам її вирішення приділяється значна увага сучасних науковців, політиків, суспільних діячів. В Україні вивченням аспектів диференціації населення за заробітною платою та доходами займаються такі провідні вчені як Лібанова Е.М., Новиков В.М., Ревенко А.П., Куликов Г.Т., Гнибіденко І.Ф., Колот А.М., Черенько Л.М. та інші. Але основний акцент робиться переважно на кількісному аспекті. Диференціацію доходів розглядають переважно тільки як показник нерівності, тоді як економічна сутність даної категорії практично не розглядається. У той же час диференціація доходів є об'єктивним соціально-економічним явищем, що породжується існуючим у суспільстві укладом і є його складовою. Вона є об'єктивним процесом розподілу частки виробленого продукту, яка надходить у вигляді грошового доходу в розпорядження соціальних груп чи окремих осіб та залежить від умов виробництва та принципів розподілу суспільного продукту між членами суспільства. Як складова частина соціально-економічної системи диференціація, крім кількісних, має якісні характеристики, що властиві всій системі: стійкість, інтеграційність, компенсаційність, адаптаційність, замкненість.

Економічною основою диференціації грошових доходів населення переважно є диференціація заробітної плати, що обумовлена