



**KAPITEL 9 / CHAPTER 9<sup>9</sup>**  
**FORMATION OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESS IN  
THE COUNTRIES OF CENTRAL AND EASTERN EUROPE**

**DOI: 10.30890/2709-2313.2024-32-00-038**

**Вступ.**

Реалізація формалізованої концепції управління у кожній країні становить основу для впровадження змін та реалізації пріоритетних напрямів розвитку. Ретроспективний аналіз економічних передумов трансформації концепцій менеджменту у країнах Центрально-Східної Європи є актуальним для вироблення національних практик з огляду на деякі спільні з Україною детермінанти розвитку та наявність значної варіації спроб та результативних рішень, що призвели до формування високого рівня економічного зростання національних економік.

Концепція менеджменту на сьогодні – це парадигма побудови не лише зв'язків по ієрархії управління, а широкоаспектна платформа реалізації можливостей емоційного інтелекту працівників, їх розумових здібностей та набутих навиків, реалізація бажання і потреби працювати, формування лояльності до компанії, забезпечення передумов запровадження ефективного лідерства і як наслідок забезпечення процесу креації вартості бізнесу у довгостроковій перспективі.

Перелік зазначених детермінантів успіху реалізації концепцій управління є значно більшим, оскільки враховує як історичні так і економічні передумови розвитку національних економік.

Слід підкреслити, що в наш час людські ресурси мають велике значення для ефективного функціонування кожної організації, приносячи вимірні результати.

Як зазначив Р.В. Гріффін: «Управління людськими ресурсами (або - управління персоналом) у багатьох організаціях свого часу було класифіковано як надзвичайно важливе завдання. Це пов'язано зі визнанням того, що людські ресурси є цінним засобом підвищення ефективності діяльності підприємства» [1,

---

<sup>9</sup>*Authors: Tymkovich Oksana, Vozna Liubov*



с. 441].

Доцільним буде проаналізувати зв'язок розвитку концепцій управління людськими ресурсами із фазами економічного розвитку країн Центрально-Східної Європи, що мають схожі риси реакції на економічні реформи та деякі історичні структурні характеристики.

Наперед варто зазначити, що сучасну концепцію управління трудовими ресурсами в Європі заклала англійська промислова революція [2], яка спричинила розвиток індустріального суспільства. Одним з найбільш використовуваних підходів в історії управління людськими ресурсами є сегментація Торрінгтон-Холла. У своїй книзі дослідник розділив історію управління людськими ресурсами на наступні 6 розділів [3]: Соціальний реформатор, Секретар благодійного лікаря, Бюрократ, Учасник переговорів щодо досягнення консенсусу, Організатор, Персональний аналітик. Така класифікація лягла в основу вибору інструментарію управління персоналом на довгий період розвитку економіки країн Європи .

Вперше формування в організації кадрової служби помічено наприкінці 19 ст., а на початку 20 ст. і було зосереджено на підборі співробітників до наявних підрозділів організаційні структури. Розвиток капіталістичної економіки, викликаний головним чином промисловою революцією, сприяв вдосконаленню організації праці та оснащенню працівників кращими пристроями, що призвело до більш ефективної самостійної та командної роботи [4, с. 14]

Після Другої світової війни коло досліджень кадрової служби було розширено за рахунок включення питань з охорони праці, участі працівників у процесі управління, гуманізації праці та розвитку працівників. Зміни, що відбулися в підході до управління людськими ресурсами були наслідком змін у сприйнятті людиною її завдань, які необхідно виконувати в трудовому процесі. Детально діяльність, пов'язану з підбором, оцінкою персоналу, оплатою праці та навчанням працівників, почали розглядати у зв'язку зі змінами, що відбулися в техніко-економічній, правовій та соціально-культурній сферах в середині 1980-х років, що привели до появи терміну «управління людськими ресурсами» [5, с.



10].

Тоді була створена нова теоретична школа, яка мала на меті формування інноваційної формули дій, пов'язаних зі змінами, що почали відбуватися в організації внаслідок зростання освіти співробітників, технічного прогресу (особливо в сфері ІТ та комунікацій) [6, с. 21-22].

Беручи до розгляду Республіку Польща, варто зауважити, що протягом останнього століття ставлення до самого працівника у ній постійно змінювалося і це в кінцевому підсумку вплинуло на формування національної концепції управління людськими ресурсами. Зважаючи на це можна виділити три фази змін у сфері управління людськими ресурсами:

1) Оперативний етап (у 1900 –1945 рр.),

Перша фаза – це операційна фаза, на якій відділ кадрів відповідав за управління персоналом. В його завдання входили набір персоналу, ведення кадрової документації, облік робочого часу, прогулів, відпусток, звільнення з роботи та адміністрування заробітної плати [7].

2) Тактична або управлінська фаза (у 1945–1980 рр.),

У цій фазі відділ кадрів функціонував як штатний підрозділ і виконував додаткові завдання, такі як: надання консультацій та підтримки членам правління та лінійним керівникам, збір та обробка інформації, необхідної для складання планів працевлаштування, а також підтримання контактів з об'єктами інфраструктури на ринку праці.

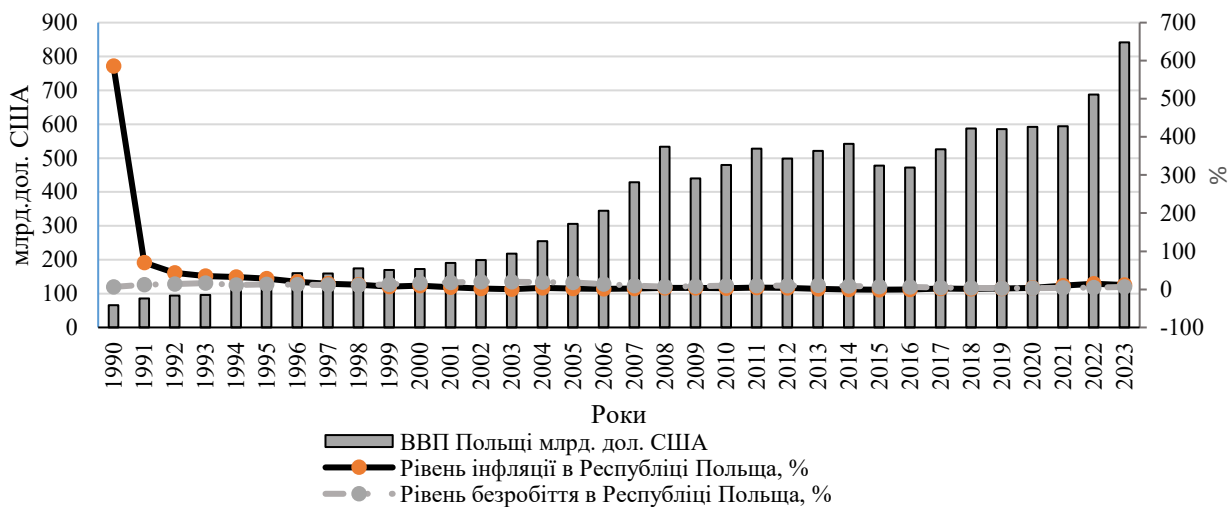
3) Стратегічна (1980-ті і пізніше) і квазілінійна (1990-ті і пізніше) фази.

На останній фазі, стратегічній, відділ кадрів, що функціонує як підрозділ управління персоналом, відповідає за розробку кадрової стратегії, інтегрованої із загальною (діловою, економічною) стратегією підприємства. (8, с. 81–82).

Якщо розглядати економіку Польщі в ретроспективі, то доцільно зауважити, що Республіка Польща стала першою з країн Центрально-Східної Європи, чия економічна програма була підтримана Міжнародним валютним фондом. Національний план розвитку прийнятий 2003 р., визначав соціально-економічну стратегію країни на 2004-2006 рр., метою якого були: розвиток



конкурентоспроможності економіки, зростання зайнятості населення та інтеграція з ЄС [9, с. 38-42] [10, с. 15]. (рис. 1)



**Рисунок 1** - Динаміка ВВП та рівня інфляції в Республіці Польща за 1990-2023 рр.

(сформовано автором на основі 11, 12, 13)

Після відносно швидкого зростання промислового виробництва в 2010-2011 рр., значне уповільнення темпів зростання відбулося протягом 2013-2016 рр. У 2017 р. обсяг виробництва збільшився на 2,2%, у 2018 р. – на 1,2%, а в 2019 р. – на 1,9%. За останні три роки темпи зростання виробництва прискорюються з року в рік, звичайно потрібно зважати на корективи, які внесла пандемія у розвиток господарства країни, (станом на кінець 2021 р. відбулося зростання рівня інфляції на 6,2%, найбільше за останні роки, та зростання рівня безробіття на 0,2 %), що дещо видозмінило ринок праці за рахунок трансформації форм зайнятості і пошуку інноваційних видів зайнятості у всіх сферах економіки країни [14].

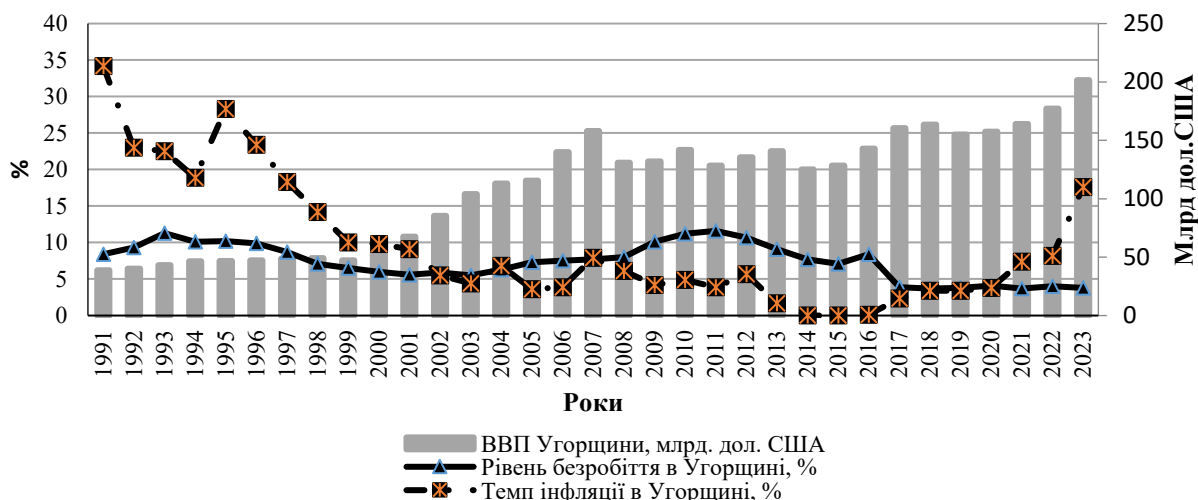
В свою чергу Угорська Республіка є символом неоліберальної трансформації Центрально-Східної Європи. Угорським урядом були сформульовані основні завдання переходу країни до нової системи господарювання [15, с. 5-16]:

– заохочення приватного підприємництва, приватизація державної власності;



- розвиток та укріплення ринкових інституцій;
- лібералізація механізмів регулювання імпорту, цін і заробітної плати, зменшення впливу держави у господарській сфері;
- скорочення державних витрат, збалансованість держбюджету;
- радикальна перебудова зовнішньоекономічних зв'язків країни в інтересах поступової інтеграції Угорської Республіки в Західну Європу.

Залучення в економіку країни іноземного капіталу [16, с. 32-38] (рис. 2).



**Рисунок 2** - Динаміка рівнів інфляції, безробіття та величини ВВП в Угорщині за 1991-2023 рр.

(сформовано автором на основі [17])

Історія управління людськими ресурсами в Угорщині почалася після австро-угорського компромісу 1967 року. Дуалістичний період, який розпочався з Компромісу 1867 року і тривав до 1918 року, був найяскравішим періодом в історичній Угорщині з економічної точки зору. Національний дохід на душу населення зріс на 2,5% за рік. В результаті розвитку традиційні індустріальні форми (цехи та мануфактури) занепали та зародилася велика механічна промисловість - заснувалося угорське промислове суспільство [18].

Представники угорського робітничого руху того часу намагалися проаналізувати та покращити умови життя нових робітників. З цією метою 9 лютого 1868 р. в Будапешті було створено Загальну робітничу асоціацію [19].

У державному секторі також з'явилася діяльність з управління персоналом



у західному стилі. Це добре ілюструє 1 закон 1883 р. – так званий Кваліфікаційний акт - який визначив спосіб заповнення різних посад державних служб.

Розвиток процесу управління персоналом у Чеській Республіці за останні десятиліття пройшов три етапи розвитку [20, с. 69-72]:

1) 70-80-ті роки 20 століття - бюрократичний підхід.

Кадрова робота в цей період проходила у адміністративній та в кадровій (орієнтованій не на керівних осіб) сферах. У 1970-х роках намагалися керувати всім централізовано, уряд тодішньої ЧСР намагався здійснювати управління людськими ресурсами лише адміністративними важелями.

У кадровика, таким чином, було мінімум повноважень і можливостей, наприклад, він не міг найняти працівника, хоча він міг бути зацікавлений працювати в організації і організація навіть потребувала його. Акцент у сфері управління людськими ресурсами був зроблений на кадрову роботу, орієнтовану на суб'єктивні критерії відбору керівників. Це виявлялося, наприклад, у прагненні просунути на важливі керівні посади не тільки кваліфікованих працівників, але й тих, які мали відповідні політичні погляди. Ці критерії логічно часто суперечили інтересам компаній. З документів, які були підготовлені за цей період, можна виділити комплексну оцінку трудової політики, штатні чи індивідуальні плани розвитку особистості. Усі ці матеріали мали політичний аспект[21].

2) початок 1990-х - операційний підхід.

Після 1989 року стався різкий економічний і політичний поворот, бюрократичні та політичні заходи, які обмежували рішення організацій, були відхилені. Переважала відразу до кадрової роботи як такої. У деяких випадках були зруйновані цілі відділи кадрів.

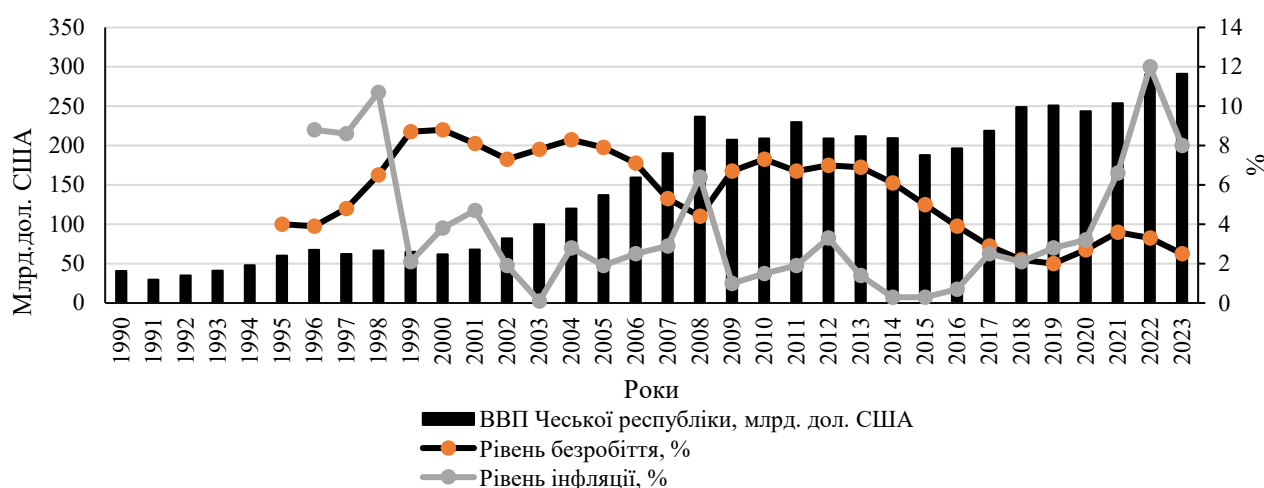
Організації почали приймати рішення з кадрових питань самостійно, ці рішення були зумовлені не стратегічними намірами, а безпосередніми потребами. Це призвело до ряду практичних проблем. Великі організації очікували значного скорочення персоналу на початку 1990-х років. Часто ніхто



не інформував про те, як відбуватиметься скорочення і кого це вплине. Невизначеність спонукала людей шукати роботу деінде. Через кілька місяців ситуацію переглянули. Проте багато кваліфікованих і досвідчених працівників безповоротно пішли, а організації ще довго відчували нестачу кваліфікованих кадрів. Через значний негативний досвід досвід в управлінні персоналом, та проникнення іноземних компаній на внутрішній ринок, концепція кадрової роботи яких часто була на сучасному рівні, стала очевидною необхідність введення кадрової діяльності без політичного змісту, здійснення процесу планування кадрових стратегій на основі стратегій організації.

3) з середини 1990-х років - стратегічний підхід.

Процвітаючі організації приділяють найбільшу увагу стратегічному плануванню та управлінню людськими ресурсами. Це дозволяє запобігти низці критичних ситуацій шляхом оцінки, плануванню та реалізації потреб організації в людських ресурсах. Відбувається подальший зсув від використання лише адміністративних важелів впливу на персонал до діяльності, пов'язаної з розвитком співробітників із використання різних видів мотивації, формуванням адаптивного інструментарію та гнучких методик управління людськими ресурсами на підприємствах, установах, організаціях (рис.3).



**Рисунок 3** - Динаміка ВВП, інфляції та безробіття у Чеській республіці за 1990-2023 рр.

(сформовано автором на основі [22])

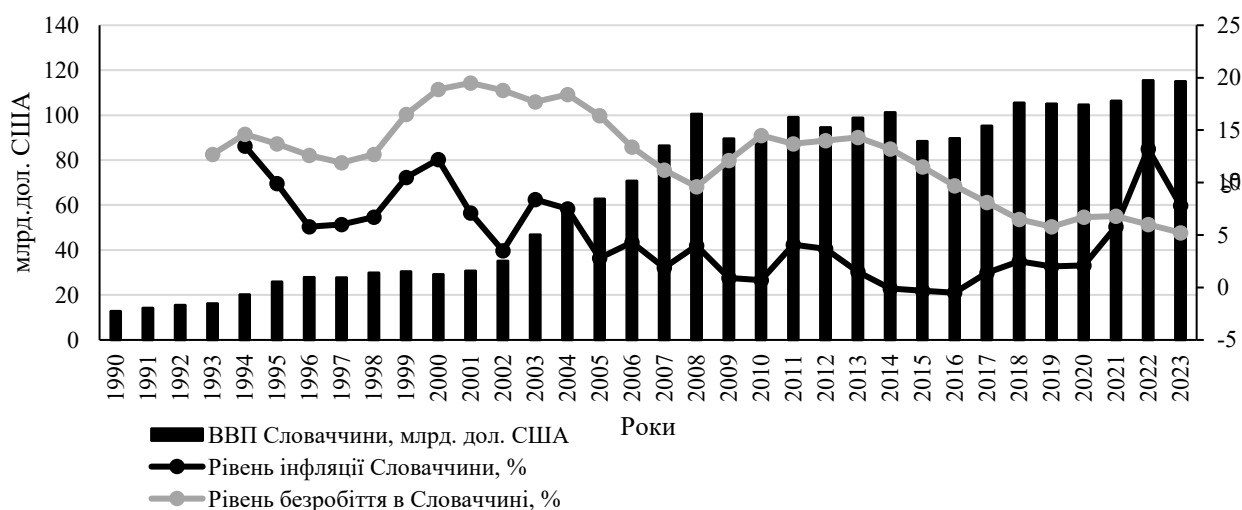


На початку 21 століття Словаччину можна охарактеризувати як країну з високоіндустріальною економікою. Сучасна структура та профіль діяльності економіки є результатом довгострокового розвитку, на який вплинули внутрішні і зовнішні фактори. До 1918 року Словаччина була однією з аграрних країн з частково розвиненим промисловим сектором. Після 1918 року словацька економіка була частиною чехословацької економіки, яка входила до 20 найрозвиненіших у світі. Після 1945 р. Чехословацька економіка все ще входила до групи з 30-35 найрозвиненіших країн світу, але показники її конкурентоспроможності поступово знижувалися. Внаслідок штучної ізоляції та неринкової системи управління народним господарством відбулося зниження продуктивності словацької економіки. Нездатність централізовано керованої системи почати перехід до постіндустріальних форм господарювання спричинили поступовий занепад Чехословацької економіки. Після зміни політичного режиму в 1989 р. почався перехід до ринкової економіки і це позначило для Словаччини та інших країн з адміністративно-командною економікою унікальний історичний шанс відновити себе як передову країну світу (скористатися перевагами ринкового механізму, забезпечити доступ до нових знань і технологій, підвищити конкурентоспроможність суспільного виробництва, завоювати нові ринки збуту та поступово підвищити рівень добробуту населення).

Сприятливою була і міжнародна ситуація – перспектива приєднання Словаччини до Європейського Союзу стала поштовхом для використання демократії та ринкових механізмів у процесі відновлення.

Словацька економіка та її окремі компоненти використовували ринкові важелі на користь громадяни Словаччини впродовж усього періоду економічного розвитку країни (рис. 4).





**Рисунок 4 - Динаміка ВВП та рівня інфляції Словаччини у 1990-2023**

**рр.**

*(сформовано автором на основі [23, 24])*

Сталий розвиток у Словацькій Республіці юридично визначено § 6 Закону № 6. 17/1992. Оцінка окремих стратегій, концепцій, програм та заходів управління персоналом у Словаччині може здійснюватися на основі наступних 16 принципів:

1. Принцип підтримки розвитку людських ресурсів (забезпечення охорони здоров'я людей, забезпечення оптимального розвитку людських ресурсів (у всіх сферах, корисних для життя) [25].

2. Екологічний принцип (збереження та стимулювання біорізноманіття, життєздатності та стійкості екосистем).

3. Принцип саморегуляційного та госпрозрахункового розвитку (виявлення та використання природних і антропічно змодельованих саморегулюючих і самопідтримуючих природних механізмів; підтримка замкнутих циклів виробництва та споживання).

4. Принцип ефективності (підтримання оптимальних циклів речовина-енергія; мінімізація витрат сировини та енергії; зменшення кількості виходів та мінімізації втрат).

5. Принцип розумної достатності (обережне та обережне використання ресурсів та їх захист).



6. Принцип превентивної обережності та передбачливості (пріоритетність превентивних заходів над усуненням небажаних наслідків діяльності; повага до потенційних ризиків (у тому числі неперевіраних)).

7. Принцип превентивної обережності та передбачливості (пріоритетність превентивних заходів над усуненням небажаних наслідків діяльності; повага до потенційних ризиків (у тому числі неперевіраних)).

8. Принцип внутрішньо поколінної, міжпоколінної та глобальної рівності прав жителів Землі.

9. Принцип культурної та соціальної цілісності (перевага розвитку на основі внутрішнього потенціалу розвитку замість механічно імпортованого розвитку; збереження та відновлення позитивних цінностей країни, соціальної та культурної ідентичності; популяризація місцевого колориту, народної культури та духовної атмосфери; відродження традиційних видів діяльності з чутливим використанням сучасних технологій; підтримка спонтанних форм допомоги.

10. Принцип ненасильства (застосування мирних та консенсусних методів управління).

11. Принцип емансипації та участі (створення робочих місць і доступ до суспільних благ і послуг).

12. Принцип солідарності (застосування толерантності та розуміння; сприяння взаємодопомозі та спільної відповідальності).

13. Принцип субсидіарності (перенесення компетенцій на найнижчий ієрархічний рівень їх реалізації та наближення їх виконання до громадянина)

14. Принцип допустимих помилок (мінімізація незворотних змін з непередбачуваними наслідками; негайне оприлюднення помилок і помилок, а також їх негайне видалення).

15. Принцип оптимізації (цілеспрямоване управління та гармонізація всіх видів діяльності для досягнення балансу)

16. Принцип соціально, етичного та екологічно безпечного управління, прийняття рішень, управління та поведінки.

Ці показники управління людськими ресурсами дійсні для всіх держав-



членів ООН разом з їхніми керівниками в СР, визначені згідно з Постановою Уряду Словацької Республіки №. 655/1997.

Прагматичний підхід до управління людськими ресурсами в румунських організаціях в своїй основі має методичний інструментарій з досвіду іноземних компаній, заснованих в Румунії. Проте цей імпорт досвіду був не механічним - у формі захоплення та досконалого відтворення зарубіжних моделей управління персоналом, а включав важливі механізми адаптації до румунського соціально - культурного контексту [26].

Управління людськими ресурсами як корельований комплекс процесів адміністрування та управління в організаціях, заснований на концепціях, принципах, правилах і методах, за свою коротку історію в румунських організаціях пройшов багато етапів еволюції. Перший етап був етапом про-менеджменту, в якому здійснена діяльність, що має юридичний пріоритетний характер, давала зміст кадровому управлінню.

Другий етап - попереднє управління людськими ресурсами, яке має значний кількісний (витратний) аспект оцінювання персоналу. У цьому сенсі персонал сприймається як джерело витрат, які необхідно мінімізувати. Поступове переосмислення значення ролі персоналу в організаціях визначило напрям трансформації концепції управління людськими ресурсами в напрямі формування технології професійного відбору, кадрів, його навчання та адаптації. Згодом підвищення значення системи цінностей, якою керуються співробітники в організаціях, перехід на нарахування заробітної плати за результатами діяльності, підвищення значення комунікаційних процесів, створення кодексу професійної етики визначили перехід до поточної фази управління людськими ресурсами.

З точки зору самого управління людськими ресурсами, персонал розглядався як ресурс, використання якого має бути оптимізовано. Кожна фаза розвитку управління людськими ресурсами в Румунії повинна відповідати певній структурі здійснюваної діяльності. Перехід від однієї фази до іншої визначив більш-менш помітні зміни в характері та змісті тієї чи іншої діяльності.



## **Висновки.**

Зважаючи на виокремлені характеристики формування процесу управління персоналом у досліджуваних країнах, доцільно зауважити про формування у кожній з них власної концепції кадрового менеджменту, яка в процесі свого впровадження дозволила країнам значно підвищити рівень національного добробуту та національної конкурентоспроможності. На сьогодні, зважаючи та трансформацію видів зайнятості, що викликана пандемією, а як наслідок деякими кризовими явищами, які призвели до краху великої кількості використовуваних бізнес-моделей, та значною цифровізацією усіх сфер господарства варто використати отриманий досвід реакції на зміни країн під час трансформації національних економік та потребу у формуванні інноваційних форм і видів зайнятості і зростанням поведінкового, особистісного підходу до працівника як основу для побудови нової динамічної концепції управління людськими ресурсами в Україні.