

умови "відставання" будь-якого процесу розробляти і впроваджувати заходи, спрямовані на "підтягування" якості цього процесу до інших. Це дозволить раціонально витратити ресурси, які повинні бути спрямовані на забезпечення якості процесів, усуваючи "вузькі місця" як на стиках процесів, так і у самих процесах, що дозволить знизити втрати, забезпечити необхідний рівень якості процесів, що, в свою чергу, дозволить виробляти ФП якісні та доступні за ціною ЛЗ.

**Література:** 1. ГНД 01.001.98. GMP. Належна виробнича практика GMP. – К.: Держкоммедбіопром, 1998. – 126 с. 2. Стефанов А. В. Почему не прижились правила GMP в СССР? К тридцатилетию принятия первого варианта правил GMP в СССР / А. В. Стефанов, В. Т. Чумак, А. П. Мешковский // Провизор. – 2006. – №4. – С. 12 – 16. 3. ДСТУ ISO 9001:2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001. – 22 с. 4. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1986. – 476 с. 5. BS 6143:1992. Руководство по экономике качества. Модель затрат на процесс. – М.: НТК "Трек", 1997. – 26 с. 6. Новый подход к управлению стоимостью потери качества в организации // Все о качестве. Зарубежный опыт. – 2001. – № 27. – С. 8 – 11. 7. Шадрин А. Некоторые аспекты практической реализации процессного подхода // Стандарты и качество. – 2003. – №6. – С. 52 – 57.

Стаття надійшла до редакції  
20.03.2009 р.

УДК 331.108.2:005.32

Куліков П. М.

## СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*The economic development of leading countries specifies the displacement of industrial society by information. That's why such categories as "personnel management", "human capital", "social management" and "knowledge management", are very important for the society. These concepts and their main features, that must be taken into account while carrying out personnel management at the enterprises are studied in the article.*

Сучасні умови діяльності промислових підприємств вимагають створення ефективної системи управління персоналом підприємства, розвитку його кадрового потенціалу. У цій ситуації виникає необхідність у теоретичному переосмисленні кадрових процесів, правильній розстановці акцентів та виділенні ключових елементів роботи з персоналом, які б відповідали темпам розвитку світового суспільства.

На сьогоднішній день існують чотири концепції управління персоналом: використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною. Вони засновані на зростаючій ролі особистості працівника, на знанні його мотиваційних настанов, вмінні їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що постають перед підприємством.

Для правильного розуміння змін, які мають місце у системі роботи з персоналом сучасних підприємств, необхідно детально дослідити особливості наведених концепцій. Саме у цьому полягає основна мета даної статті.

Теоретичні та практичні розробки у сфері управління персоналом знайшли своє відображення у працях вітчизняних

та закордонних учених. Серед них: Т. Базаров, О. Бородіна, Н. Гавкалова, В. Галенко, А. Єгоршин, Є. Качан, Е. Маслов, В. Цветаев та ін.

Орієнтація на використання трудових ресурсів мала місце з кінця XIX ст. до 60-х рр. XX ст. Замість людини у виробництві розглядалася лише її основна функція – праця, яка вимірювалася витратами робочого часу та заробітною платою. Засновником даної концепції вважають У. Тейлора, а сутність таких уявлень найбільш повно виражені в теорії та практиці тейлоризму. У. Тейлор у роботі "Принципи наукового управління" [1], а пізніше А. Файоль спробували розробити оптимальні для усіх підприємств наукові методи управління та організації праці. Головна ідея полягала у тому, щоб змодельювати працю як сукупність найпростіших операцій, які найбільш швидко виконуються вузькоспеціалізованими робітниками з метою отримання максимального прибутку.

Базовими принципами тейлористської моделі можна вважати такі:

- максимальне подрібнення виробничих операцій та спрощення трудових функцій;
- жорстке розподілення функцій на управлінські та виконавчі, творчі та нетворчі, виділення одноманітної виконавчої праці;

праця не розглядається як життєва потреба та джерело самореалізації особистості, оскільки є монотонною та одноманітною, деперсоналізованою;

механістичне трактування підприємства, організації праці та місця людини в ній. Підприємство становить сукупність "гвинтиків" (робітники) та "вузлів", що функціонують впорядковано та незалежно один від одного.

Хоча сам У. Тейлор надавав великого значення відбору працівників відповідно до здібностей та рівня освіченості, у цілому тейлористська модель праці й управління надзвичайно спрощує й обмежує функції менеджменту персоналу. Вони зводяться до відбору переважно молодих, здорових і сумлінних працівників; їх матеріального стимулювання досить високим заробітком, авторитарного управління підприємством і його підрозділами, систематичного, твердого контролю за працівниками й покаранню недбайливих, головним чином у формі звільнення; пом'якшення відносин між працівниками й керівництвом за допомогою деяких соціальних заходів у дусі патерналізму.

Науковою основою концепції управління персоналом, що набула розвитку з 30-х років, була теорія бюрократичної організації, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося за допомогою адміністративних механізмів (принципи, методи, повноваження, функції) [1].

Розвиток концепції управління персоналом здійснювався на основі подолання технократичного підходу до людини як до машини, підключення його мотиваційних ресурсів, соціально-психологічних факторів зростання продуктивності праці й ефективності виробництва, більшого врахування інтересів працівника як особистості [2].

Управління персоналом поступово переймало основні принципи теорії наукового управління, такі, як використання наукового аналізу для визначення способів виконання завдань, відбір працівників, що найбільшою мірою підходять для виконання роботи, забезпечення навчання працівників, систематичне й правильне використання матеріального стимулювання та ін.

Усе більша орієнтація управління на соціальну сторону, інтереси працівника змінювала завдання й пріоритети в управлінні кадрами підприємства, вимагаючи узгодження прийнятих рішень не тільки з інтересами виробництва, але й з інтересами його соціальної складової – колективу підприємства, цим самим обумовила формування нової концепції – управління людськими ресурсами.

Дана концепція збагатила практику менеджменту прогресивними методами, технологіями управління людьми в складному інноваційному середовищі. Пріоритетами стали гнучкі форми використання робочої сили, безперервне підвищення якості людських ресурсів, нові підходи до організації й

стимулювання праці, звернення до культурно-етичних факторів продуктивності та якості трудового життя [3].

У цілому тенденції управління людськими ресурсами мають глобальний характер і відбивають пошуки передових підприємств у створенні високоефективних систем реалізації творчого й продуктивного потенціалу. Основним теоретичним положенням даної концепції є визнання економічної корисності й соціальної цінності людських ресурсів, освоєння й розвиток яких має потребу в інвестиційних вкладеннях подібно іншим видам економічних ресурсів. У цьому має місце не термінологічна, а принципова відмінність концепції управління персоналом від концепції управління людськими ресурсами.

У концепції управління людськими ресурсами центральну увагу приділяють людському капіталу як сукупності знань, навичок, творчих здібностей, а також здатності власників та співробітників відповідати вимогам і завданням підприємства [4, с. 45]. Розвиток концепції управління людськими ресурсами знаходить своє вираження у таких положеннях:

створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;

використання різноманітних мотиваційних програм при розширенні повноважень працівників у прийнятті господарських рішень;

формування нових моральних цінностей, що розділяють усім персоналом;

гнучке та адаптивне використання персоналу, підвищення його творчої та організаторської активності, формування сильної організаційної культури.

Разом з тим, розвиток теорій управління персоналом говорить про неможливість нормального функціонування людського капіталу без капіталу соціального. Поняття "соціальний капітал" відбиває характер відносин між працівниками, способи й культуру їх спілкування, розвиненість міжособистісних комунікацій. Змістом соціального капіталу є міжособистісні зв'язки, відносини довіри, солідарність, готовність до кооперації й підтримки, уміння працювати в групі, команді. В основі соціального капіталу лежать моральні відносини, які інтегрують моральний капіталом. Однак соціальний капітал не зводиться до нього, а припускає, крім нього, розвиненість комунікацій і культури спілкування, навичок ефективної взаємодії. Саме на розвиток соціального капіталу роблять ставку провідні японські корпорації [5].

Соціальний капітал виражається в усвідомленні працівниками свого соціального статусу та призначення (соціальної місії), а також здатності до спілкування та взаємодії з людьми; емпатії; вмінні досягати групової синергії; лідерстві та вмінні управляти конфліктами, спілкуватися та корегувати себе і свою соціальну поведінку [6]. Він дозволяє швидко й ефективно координувати діяльність людей, мобілізувати їх на досягнення організаційних цілей, забезпечує оперативність передачі інформації. Його розвиненість різко знижує частоту проявів девіантної поведінки, випадків порушення трудової дисципліни, несумлінного ставлення до праці, робить зайвим поточний зовнішній контроль за персоналом.

Важливою відмінністю соціального капіталу від капіталу фінансового і фізичного є його нарощення в міру споживання. Соціальний капітал накопичується в різних формах безпосередньої взаємодії людей і, насамперед, у стійких самоврядних соціально-психологічних спільнотах або групах. Традиційними формами його утворення є родина, інші споріднені об'єднання. Нагромадження цього виду капіталу стає необхідним також і в інших формах взаємодії працівників, особливо в сучасній виробничій діяльності.

Визначені тенденції щодо роботи з кадрами знайшли відображення у концепції управління людиною, відповідно до якої вона "головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, який не може розглядатися як "ресурс". Виходячи з бажань та здатностей людини повинні будуватися стратегія та структура організації" [1, с. 13].

Концепція управління людиною виходить з уявлення про організацію як культурний феномен. Причому організаційна культура – цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві підприємству, специфічні принципи поведінки й способи реагування.

Культура розглядається крізь призму відповідних еталонів розвитку, відбитих у системі знань, ідеології, цінностях, законах і повсякденних ритуалах, зовнішніх стосовно підприємства, соціальних спільнотах.

Еволюційний розвиток концепцій роботи з персоналом супроводжується поступовою зміною основних понять. Так, продуктивність праці та трудові елементи, яким приділялося найбільше уваги в економічному підході, замінюються на нематеріальні активи, соціальний капітал, інформацію та управління знаннями в органічному та гуманістичному підходах. Сучасні дослідники говорять про становлення інформаційного суспільства, якому властиві певні ознаки. Найсуттєвішими серед них є:

виробничі процеси стають більш складними та високотехнологічними;

розвиток диверсифікації асортименту продукції, що викликає у споживачів труднощі в її оцінці та найкращому виборі;

для виконання ряду виробничих завдань необхідні все більше знань та трудових здатностей. У багатьох секторах економіки спостерігається зростання кваліфікації персоналу;

важлива роль відводиться стратегічному управлінню як необхідному елементу розвитку підприємства в умовах невизначеності;

ефективність діяльності визначається, перш за все, обсягами використовуваної інформації, її якістю та передачею;

головний ресурс – людина, що володіє спеціалізованими знаннями, навичками, здібностями та унікальним досвідом.

Таким чином, можна обґрунтовано говорити про зростаючу роль знань, навичок та вмінь кожного співробітника підприємства, його здатності до комунікацій, особистісного розвитку. Першочергова цінність матеріальних ресурсів та доступу до них, яка була обґрунтована У. Тейлором, поступово змінюється цінністю активів нематеріальних, що формують основну ринкової вартості будь-якого підприємства. Так, стає зрозумілим, що створення інновацій залежить від розвитку кожного співробітника підприємства, від кількості знань, якими він володіє, а також від здатності накопичувати, переробляти та засвоювати нові знання.

Сучасна концепція, а саме соціальний менеджмент, базується на управлінні людиною як складовою трудових колективів. Так, особливого значення набувають умови, організація праці, цінності та традиції, сформовані всередині підприємства (його культура), які виступають у ролі вагомих факторів для активного використання існуючих та генерації нових ідей. Виникає гостра необхідність обґрунтування конкретних цілеспрямованих методик, які б максимально враховували усі такі фактори, а саме управління знаннями.

**Література:** 1. Єгоршин А. П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с. 2. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебн. пособ. / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с. 3. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербини. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с. 4. Маркова Н. С. Дослідження тенденцій формування інтелектуальних складових людського капіталу // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 3. – С. 45 – 49. 5. Нонака Ікуджиро. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Нонака Ікуджиро, Такеучи Хиротака; [Пер. с англ. под ред. Т. Гутникова. – М.: ЗАО "Олимп – Бизнес", 2003. – 384 с. 6. Мильнер Б. З. Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 57 – 76. 7. Тихомирова Н. В. Управление знаниями. Ключевой элемент знанцевой экономики / Н. В. Тихомирова, А. Е. Печенкин, И. В. Павлюковская // Вестник РУДН. Сер.: Информатизация образования. – 2005. – № 1. – <http://comparative.edu.ru:9080/PortalWeb>.

Стаття надійшла до редакції  
09.04.2009 р.