

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 1, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 339.138/338.5(075.8)

А. В. Катаєв,

*к. е. н., доцент кафедри маркетингу Харківського торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

ПАРТНЕРСТВО МІЖ РОБОТОДАВЦЕМ І ПРАЦІВНИКАМИ – ЕВОЛЮЦІЯ ВІД ШКОЛИ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ ДО ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМВІДНОСИН НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

A. V. Kataev,

*Ph.D in Economics, Associate Professor of Department of Marketing at Kharkiv Institute of Trade and Economics
of Kyiv National University of Trade and Economics*

PARTNERSHIP BETWEEN EMPLOYERS AND EMPLOYEES - EVOLUTION OF SCHOOLS OF SCIENTIFIC MANAGEMENT RELATIONS BEFORE ON THE BASIS OF SOCIAL RESPONSIBILITY

В статті наведені результати теоретичного обґрунтування змістовної типології концепцій управління персоналом і емпіричної верифікації актуальності ознак-підходів до формування соціально-відповідальних взаємовідносин між роботодавцями і працівниками в сучасній господарській практиці світових і українських підприємств.

The article contains the results of a theoretical study meaningful typology of personnel management concepts and empirical verification of the relevance of approaches to the formation of the social responsible relationship between employers and workers in today's global business practices and Ukrainian businesses.

Ключові слова: управління персоналом, стратегія і концепція управління персоналом, маркетинг партнерських відносин, соціальна відповідальність.

Keywords: personnel management, strategy and human resource management, relationship marketing, social responsibility.

Постановка проблеми. Здійснювані в Україні економічні перетворення, динамічні інноваційні процеси в усіх сферах господарської діяльності, а також загострення ринкової конкуренції і глобалізація економіки викликають надзвичайний інтерес вітчизняної науки і практики управління до світового досвіду активізації людського фактору з метою підвищення ефективності і конкурентоспроможності організацій. У теорії і практиці управління відбулась зміна парадигм, що обумовлює необхідність аналізу та узагальнення підходів (концепцій) до управління персоналом в ретроспективному аспекті, ідентифікації сучасних елементів формування та реалізації взаємовідносин роботодавців із працівниками, актуалізації форм і методів керування персоналом на засадах соціальної відповідальності [9, 10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одна з найважливіших складових управлінської діяльності – управління персоналом, як правило, базуються на певній концепції – системі теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій [1, 13]. На сьогодні в науковій літературі з управління персоналом та менеджменту вчені [2, 5, 6, 14] традиційно виділяють чотири концепції управління персоналом, які розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління (рис. 1.1).

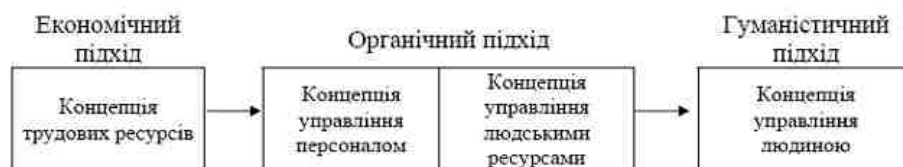


Рис. 1. Співвідношення підходів та концепцій управління персоналом

В рамках концепції трудових ресурсів замість людини, зайнятої у виробництві, розглядалась лише її функція – праця, яка вимірювалася витратами робочого часу та заробітною платою. Концепція розглядала людину через її формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, функції, повноваження). В рамках концепції управління людськими ресурсами працівник починає розглядатися не лише як елемент структури, а як елемент соціальної організації в поєднанні трьох основних компонентів: трудової функції, соціальних відносин і стану робітника. Відповідно ж до останньої концепції (концепції управління людиною), працівник – це особливий об'єкт управління, який не може розглядатися лише як ресурс, але як той, що потребує зосередження, перш за все, на соціокультурних аспектах функціонування.

Формулювання завдання. Теоретичне обґрунтування змістовної типології концепцій управління персоналом і емпірична верифікація актуальності ознак-

підходів до формування соціально-відповідальних взаємовідносин між роботодавцями і працівниками в сучасній господарській практиці світових і українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для однозначного визначення основних ознак кожної концепції (підходу) управління персоналом, виявлення джерел їх формування було організовано та проведено спеціальне кабінетне дослідження, параметри якого наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Параметри кабінетного дослідження закономірностей між школами менеджменту та концепціями управління персоналом

Назва параметра	Характеристика параметра
Мета	Виявлення закономірностей формування шкіл менеджменту та концепцій управління персоналом
Предмет	Концепції управління персоналом
Об'єкт	Школи менеджменту
Завдання	1. Визначити інформаційні джерела формування концепцій управління персоналом 2. Визначити відмінні ознаки кожної концепції 3. Визначити можливість рівноправного використання всіх концепцій в теперішній час
Вид та форма збору інформації	Кабінетне дослідження, збір вторинної інформації (наукова література з історії управління персоналом і менеджменту [1-2, 5-6, 11-14])

В ході аналізу були виявлені п'ять етапів еволюції менеджменту, які представлені п'ятьма школами менеджменту: школа наукового управління (1886-1920 рр.); класична або адміністративна школа (1920-1930 рр.); школа людських відносин (1930-1950 рр.); школа поведінкових наук (1950 – до н.ч.); командний менеджмент (1970 – до н.ч.). Тезисна характеристика шкіл надана в табл. 2.

Таблиця 2.

Характеристика шкіл менеджменту

№	Школи менеджменту	Характеристика
1	Школа наукового управління (1886-1920 рр.)	1. Фундаментальна риса – пошук найбільш продуктивного використання людських ресурсів 2. Найважливіша задача менеджера – пошук і досягнення найвищої продуктивності праці робітника 3. Ініціатива карається 4. Економічне стимулювання робітників (відрядно-преміальна система оплати праці) 5. Науковий підхід до кожного елементу виробничого завдання 6. Функція робітника – точне виконання наказаного
2	Класична або адміністративна школа (1920-1930 рр.)	1. Розробка загальних проблем і принципів управління організацією в цілому 2. Чотирнадцять принципів управління: розподіл праці; повноваження і відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність управління; підпорядкування індивідуальних інтересів загальному благу; винагорода персоналу; централізація; ієрархія; порядок; рівність; стабільність персоналу; ініціатива; корпоративний дух.
3	Школа людських відносин (1930-1950 рр.)	1. Налагодження міжособистих стосунків 2. Продуктивність праці робітника залежить від внутрішньої особової мотивації та увазі та зацікавленості у ньому менеджера 3. Демократичний стиль управління 4. Групове стимулювання 5. Працівник – особа, а не частина виробничої лінії 6. Використання методів морального стимулювання 7. Люди – члени соціальної системи, а не виробничий фактор 8. Робота – діяльність групи 9. Гармонізація особових стосунків між робітниками і капіталістами
4	Школа поведінкових наук (1950 – до н.ч.)	1. Розробка методології підвищення ефективності працівника 2. Мотиватори праці: характер і вміст праці, об'єктивна оцінка і визнання досягнень працівника, можливість творчої самореалізації, можливість управляти своєю працею 3. «Теорія двох чинників» (підтримка і мотивація): особиста зацікавленість працівника підвищує ефективність праці; інтеграція працівника в організацію; делегування повноважень персоналу; взаємна довіра управлінського і виробничого персоналу з використанням найширшого обміну інформацією.
5	Командний менеджмент (1970 – до н.ч.)	1. Довічний найм 2. «Фірмова сім'я» 3. Самоврядність на робочому місці 4. Сильна залежність винагороди від стажу роботи на одному підприємстві і його безперервності 5. Компанійські профспілки 6. Практика внутріфірмового професійного вчення 7. Службова ротация всіх категорій найнятих робітників 8. Колективна праця 9. Система ухвалення рішень по загальній згоді 10. «Цілісна турбота» про своїх працівників

Школа наукового управління, в рамках якої була створена система організації виробництва, розвивалася в США в період з 1886 по 1920 рік. В рамках цієї школи організація розглядається як набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, безпечно і передбачено. Організація як машина сформувала погляд на людину, як на деталь, гвинтик в механізмі, по відношенню до якого можливе використання трудових ресурсів.

Положення школи адміністративного управління були спрямовані на розробку загальних проблем та принципів управління організацією в цілому. В рамках цієї школи було сформульоване поняття організаційної структури фірми, як системи взаємозв'язків, які мають певну ієрархію. Тому організація розглядалась як замкнена система, покращення функціонування якої забезпечувалось за рахунок внутрішньофірмової раціоналізації діяльності без урахування впливу зовнішнього

середовища. З'явилося розуміння того, що організацією необхідно управляти системно, щоб більш ефективно досягати її мети.

Хоторнський експеримент, проведений Елтоном Мейо став відправним пунктом подальшої еволюції управління людськими ресурсами, який ознаменував перехід від класичного підходу до доктрини людських відносин. Фундаментальною рисою нової теорії було налагодження міжособистих стосунків та колективна солідарність робітників. Був доведений вплив виробничого клімату в колективі на зростання ефективності праці та виявлено, що неформальні групи мають сильний соціальний контроль над звичками та думками робітників.

Школа поведінкових наук робить акцент на підвищенні ефективності окремого робітника та стимулюванні індивідуального професійного розвитку індивідуальної зацікавленості і персональної відповідальності. Були виведені дві групи факторів, які мають особливий вплив на відношення до праці: підтримуючі фактори, які пов'язані з умовами праці і соціальним середовищем на місці роботи (стиль управління, міжособисті стосунки, заробітна плата, гарантії зайнятості, професійний статус); мотивуючі фактори, які визначають відношення до праці робітника (індивідуальний успіх, визнання, можливість професійного росту, відповідальність). Важливо створити такі умови праці, при яких кожний робітник зможе досягнути своїх власних цілей тільки при найбільш успішній роботі компанії. Методи управління людськими ресурсами закликають створити таку управлінську ситуацію, при якій реалізація інтересів особливого успіху кожного робітника співвпрямлена з необхідністю і достатністю повного застосування своїх сил і творчих здібностей заради досягнення цілей організації.

Японська модель управління робить акцент на командному дусі в організації, передбачає довічну зайнятість працівників, турботу про працівників, у тому числі про їх соціальне життя, рішення, що приймаються на основі консенсусу, повільне кар'єрне просування, відмінну передачу інформації, відданість компанії і активну турботу про досягнення високої якості.

Виконаний аналіз шкіл менеджменту дозволяє провести паралель з концепціями управління персоналом, рис. 2.



Рис. 2. Співвідношення шкіл менеджменту з концепціями управління персоналом

Аналіз особливостей шкіл менеджменту дозволив ідентифікувати ознаки управління персоналом, які властиві конкретним концепціям управління персоналом. Їх можна представити наступним чином: фундаментальна риса; роль людини; головне завдання керівника; професійні якості робітника; особливості мотивації. Змістова типізація концепцій управління персоналом за вищенаведеними ознаками наведений в табл. 3.

Таблиця 3.
Характеристика концепцій управління персоналом

Ознаки	Школа наукового управління	Школа адміністративного управління	Школа людських відносин	Школа поведінкових наук	Командний менеджмент
	Концепція трудових ресурсів		Концепція управління персоналом	Концепція управління людськими ресурсами	Концепція управління людиною
	1886 – 1930 рр.		1930-1950 рр.	1950 – до н.ч.	1970 – до н.ч.
Умови використання	1. Концентрація та централізація виробництва та капіталу 2. Створення крупних підприємств, а на цій основі – монополістичні союзи у формі трестів 3. Відсутність політичного та соціального контролю з боку суспільства за підприємницькою діяльністю		1. Активізація профспілкового руху 2. Втручання держави в діяльність корпорацій 3. Ринок олігополії	1. Розвиток міжнародних ринків 2. Швидке зміння технології виробництва 3. Соціальна відповідальність організації 4. Окремі прояви недобросовісної конкуренції	1. Стабільна політична ситуація в країні 2. Гуманізація (соціалізація) економіки 3. Чиста конкуренція / патерналізм 4. Помірна інфляція
Фундаментальна риса	Пошук найбільш продуктивного використання людських та матеріальних ресурсів		Налагодження міжособових стосунків	Підвищення ефективності окремого робітника через взаємну вигоду інтересів	Довічний найм, високий рівень корпоративної культури і командної роботи
Роль людини	Елемент процесу виробництва (фактор виробництва)		Елемент формальної структури (ресурс організації)	Елемент соціальної організації (ресурс організації)	Головний суб'єкт організації
Головне завдання керівника	Пошук та досягнення найвищої продуктивності праці робітників		Співробітництво з робітниками та створення сприятливих відносин в колективі	Створення умов, при яких робітник буде досягати власних цілей тільки за рахунок успішної роботи компанії (розвиток підприємницької активності)	Створення ефективно працюючої команди та цілісна турбота про робітників
Професійні якості робітника	Старанність, дисциплінованість і точність виконання наказаного		Колективістська солідарність	Особиста зацікавленість	Командний дух
Особливості мотивації	Матеріальне стимулювання (відрядно-преміальна система оплати праці)		Соціальні взаємовідносини (неформальні відносини в колективі)	Нематеріальне стимулювання (визнання, можливість професійного росту, творча самореалізація)	Моральні фактори (почуття боргу перед організацією як перед власною сім'єю)

Аналіз концепцій управління персоналом за ознаками (табл. 3) дозволив виявити особливості кожної концепції та довести необхідність дотримання організацією кожної з п'яти основних ознак, задля свого ефективного функціонування. Концепція трудових ресурсів передбачає пошук найбільш продуктивного використання людських та матеріальних ресурсів, поведження з людиною, як з фактором виробництва, панування матеріального стимулювання над нематеріальним, повне підпорядкування робітника керівнику та беззастережне виконання всіх його завдань. Концепція управління персоналом передбачає налагодження міжособових стосунків, поведження з людиною, як з елементом формальної структури (ресурсом організації), колективну солідарність, створення сприятливого клімату в колективі та співробітництво з робітниками.

Становлення японської моделі управління (командного менеджменту) пов'язано з трансформацією історично їй попередніх концепцій управління персоналом: концепції трудових ресурсів, концепції людських відносин та концепції управління людськими ресурсами. Саме в такій послідовності у XX ст., як показує дослідження, відбувається розвиток основних концепцій управління персоналом. Цей процес, якщо його розглядати в рамках гуманістичного підходу, можна інтерпретувати як фази становлення партисипативної організаційної культури, а ті трансформації, які зазнавали бюрократична і підприємницька культури в XX ст. послідовно генерували парадигми кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн.

Проведене теоретичне дослідження дало змогу визначити, що джерелом формування концепцій управління персоналом є школи менеджменту. Завдяки поглибленому аналізу шкіл менеджменту, були ідентифіковані відмінні ознаки кожної концепції. Для перевірки актуальності характеристик, ідентифікованих за результатами теоретичного дослідження та наведених в табл. 3, було організовано та виконано спеціальне емпіричне дослідження практики управління персоналом в світових та українських компаніях. Для аналізу було відібрано 30 зарубіжних і вітчизняних компаній різних видів економічної діяльності. Для виявлення закономірності між використанням тієї чи іншої концепції та успішністю компанії, були взяті для аналізу як компанії, які займають лідируючі позиції в своїй галузі, так і компанії, які в рейтингах успішності займають останні місця. Інформація для аналізу була взята з офіційних сайтів компаній. Перелік організацій, головний напрям їх бізнесу та країну головного офісу подано в табл. 4.

Таблиця 4.

Загальна характеристика компаній – одиниць спостереження в рамках емпіричного дослідження сучасної практики управління персоналом (станом на січень 2014 року)

№	Компанія	Головний напрям бізнесу організації	Країна головного офісу
1	Costa Coffee	Продукти харчування (мережа кав'ярень)	Британія
2	Мастер Фуд		Росія
3	Шоколадниця		Росія
4	Кофе Хауз		Росія
5	Starbucks		США
6	Веста-Центр Інтернешнл	Продукти харчування (мережа ресторанів)	Росія
7	Росінтер Ресторантс Холдинг		Росія
8	McDonald's		США
9	Швидко		Україна
10	Євросет	Мобільний зв'язок	Росія
11	МТС		Росія
12	Арпіком	Індустрія гостинності	Росія
13	Група компаній А. Новікова		Росія
14	Фуд Трейд Груп	Рітейл (супермаркети)	Росія
15	Wegmans Food Markets		США
16	Google	Internet, програмне забезпечення	США
17	Genentech	Біотехнологічна продукція	США
18	Adobe Systems	Програмне забезпечення	США
19	Edward Jones	Інвестиційний і банківський сектор	США
20	Colgate-Palmolive	Виробництво товарів FMCG	США
21	Danone		Франція
22	Славмолоко		Україна
23	SONY		Японія
24	Canon		Японія
25	Toyota Motor	Японія	
26	Клівпастранс	Високотехнологічна продукція	Україна
27	Крюківський вагонобудівний завод		Україна
28	Севморзавод		Україна
29	W.L. Gore&Associate		США
30	Суднобудівельний завод імені 61 комунара		Україна

Примітка до табл. 4: дані взяті з офіційних сайтів організації

За результатами аналізу отримано наступні висновки. По-перше, спостерігається принципова відмінність між підходами до формування відносин між роботодавцем і працівниками в Україні та закордоном. По-друге, чим більш успішною є компанія, тим більш гуманістичним та соціально-відповідальним є взаємовідносини між адміністрацією і співробітниками.

Американська компанія Google декларує наступну позицію про місце людини в компанії: «Найбільш цінний ресурс – це наші співробітники: енергійні, інноваційно мислячі люди; тим, яким важлива робота, що вони роблять. Кожен співробітник може сказати щось дуже важливе і кожен співробітник є невід'ємною частиною нашого загального успіху. Різноманітність співробітників і партнерів служить основою для кращого обслуговування клієнтів по всьому світу». Схожого підходу дотримується американська мережа супермаркетів Wegmans, яка має наступний девіз щодо своїх співробітників: «Співробітники на першому місці, клієнти – на другому». В організації вважають, що задоволеність співробітників та їхні дії впливають на задоволеність клієнтів, на результати і репутацію компанії. Сильна організаційна культура виявляється в довірі між співробітниками і менеджментом, в стосунках, які дозволяють співробітникам бути собою і виконувати свою роботу із задоволенням. Домінує положення в ланцюзі «споживач/робітник» займають працівники і компанії Colgate-Palmolive: «Наше головне надбання – це наші співробітники. Вклад талановитих і професійних співробітників, які працюють по всьому світу, є основою нашого успіху. Для цього ми прагнемо залучати, розвивати

і утримувати виняткових професіоналів, забезпечуючи їм кращі умови роботи. Ми прагнемо стати кращим місцем роботи».

Засновники компанії W.L. Gore&Associates мають наступне бачення роботи в організації: «Пропонувати працівникам, до яких компанія відноситься як до партнерів, можливості для індивідуального зростання, творчого самовираження та компенсації, що пропорційні вкладу. Наша компанія – це місце, де люди можуть виконувати свою роботу з натхненням і відчувати власні результати». Акцент на можливості самореалізації роблять в компанії Genentech, яка надає своїм співробітникам, перш за все, всі необхідні умови для роботи, а по-друге, можливість вибору діяльності в межах цілей компанії. Персоналу пропонується безліч програм, направлених на оптимальне поєднання особистої і професійної діяльності. Їм вторять керівники Adobe, які пропонують всебічні виплати і пакети компенсацій, які б підкреслювали соціально-орієнтовану філософію компанії і робили працівників лояльними до свого роботодавця.

В американських компаніях McDonald's і Edward Jones до співробітників відносяться як до партнерів і головних суб'єктів організації, при цьому повністю про них турбуючись та поважаючи.

Азійські компанії-гіганти в своїй діяльності також дотримуються принципів соціальної орієнтації та соціальної відповідальності по відношенню до працівників. Sony і Toyota будують свою кадрову політику за принципом патерналізму: «... виховання у працівників фірми відчуття, що всі вони – члени однієї сім'ї», який забезпечується можливістю довічного найму, неординарними формами спілкування з керівництвом, плануванням службової кар'єри й т.п. Корпорація Canon має більш раціональну думку з приводу своїх співробітників: «Досягнення нашої глобальної мети – починається з правильного підбору людей. В основі успішної кар'єри – взаємний інтерес і взаємна вигода. Максимальне використання всіх можливостей залежить як від компанії, так і від співробітників».

Французька компанія Danone формулює місце людини в організації наступним чином: «Функція людських ресурсів в Danone завжди грала центральну роль, переслідуючи ясно заявлену мету сприяти колективному виконанню завдань і створювати умови для правильного ділового і соціального балансу. Особистий розвиток людей – це умова нашого зростання».

Міжнародні мережі кав'ярень Starbucks і Costa Coffee базують свою практику роботи з персоналом на командній грі («ми розуміємо, що не змогли б добитися всіх поставлених завдань без надійної і згуртованої команди», «у нас працює більше 63 тис. осіб і всі ці люди, яких ми зовемо «партнери», є частиною нашої команди».

В російській мережі салонів мобільного зв'язку «Євросеть» декларують наступне відношення до працівників: «Силу і потужність компанії складають люди – ті, які працюють в магазинах, і ті, які працюють в офісах. У нас цінують людину як особу і дають повну свободу самовираження». Її підтримує галузевий колега, оператор мобільного зв'язку МТС: «Турбота про співробітників – один з пріоритетів, який визначає лідерство з моменту створення компанії і до теперішнього часу. Ми прагнемо того, щоб співробітники отримували радість від своєї роботи щодня і могли пишатися тим, що будують кар'єру в компанії».

Регіональні мережі ресторанів (Шоколадниця, Швидко) роблять ставку на можливості кар'єрного і професійного зростання («кожен співробітник може проявити свої кращі якості, реалізувати свій потенціал усередині компанії і рухатися по кар'єрних сходах», «залучення кваліфікованих, чесних, ініціативних та цілеспрямованих спеціалістів, які націлені на професійне зростання в усіх структурних ланках компанії».

Певна група російських компаній має подібну точку зору щодо позиції людини в організації, для них працівник – це ресурс, носій певних якостей («персонал – один зі стратегічних ресурсів організації» (Фуд Трейд), «наш персонал – це найцінніший ресурс компанії» (Кофе Хауз), «люди – це головний капітал і основний ресурс розвитку компанії» (Росінтер). Інша частка компаній робить акцент на нематеріальному стимулюванні працівників і можливостях їхньої творчої самореалізації: «ми готові надати всі можливості для кар'єрного зростання і розширення професійного кругозору» (Веста-Центр), «наше бачення мотивації – це не лише соціальні гарантії і грошові винагороди, але перш за все щира зацікавленість в розвитку співробітників (Арпіком).

Нажаль, великі українські промислові підприємства ставляться до співробітників виключно як до до елементу процесу виробництва (фактору виробництва), та основним стимулом до праці вважають заробітну плату, яку виплачують із затримками.

Для того, щоб зробити остаточний висновок про те, чи повністю співпадають всі ознаки концепцій з принципами ведення політики щодо персоналу компаній, необхідно зіставити ознаки концепцій з тим, як їх декларують на практиці компанії. Зіставлення фундаментальних ознак концепцій з тим, як їх декларують на практиці компанії, представлено в табл. 6.

Таблиця 6.

Стратифікація підприємств за типом концепції управління персоналом, яка використовується в рамках емпіричного дослідження сучасної практики управління персоналом (станом на січень 2014 року)

Концепція трудових ресурсів	Концепція управління персоналом	Концепція управління людськими ресурсами	Концепція управління людиною
Київпастрас, Крюківський вагонобудівний завод, Севморзавод, Славмолоко, Суднобудівний завод імені 61 комунара	Євросеть, МТС, Шоколадниця, Starbucks, Росінтер, Арпіком, група компаній Аркадія Новікова, Фуд Трейд Груп, Мастер Фуд, Веста-Центр, Швидко, Costa Coffee, Кофе Хауз		Google, Wegmans, Danone, Colgate-Palmolive, W.L. Gore&Associates, Genentech, Adobe, Edward Jones, McDonald's, Sony, Canon, Toyota, Starbucks, Costa Coffee

З табл. 6 бачимо, що всі глобальні компанії в своїй практичній діяльності орієнтуються на концепцію управління людиною, дотримуючись при цьому всіх її фундаментальних ознак, і розглядають працівника як головний елемент організації. За оцінками менеджерів цих компаній, а також за результатами попередніх досліджень [3, 4] застосування індивідуально-орієнтованих і соціально-відповідальних засад керування надає можливість більш ефективного ведення бізнесу, що виражається в підвищенні продуктивності праці персоналу, скороченні операційних витрат, збільшенні продажів і зростанню лояльності клієнтів. Так це сприяє поліпшенню інвестиційної привабливості компанії та відкриває більш вільний доступ капіталу.

Менш великі регіональні організації використовують в своїй діяльності концепцію управління людськими ресурсами й ідентифікують співробітника як ресурс компанії (формальної структури або соціальної організації). Великі ж українські промислові підприємства, нажаль, користуються в діяльності положеннями концепції трудових ресурсів, для менеджменту цих організацій людина – це фактор виробництва.

Зіставлення декларативних і реальних ознак концепцій управління персоналом свідчить про те, що всі ідентифіковані за результатами теоретичних узагальнень елементи концепцій управління персоналом мають місце в практичній діяльності суб'єктів господарювання. Тому при розробці елементів стратегії управління персоналом необхідно за основу брати саме ознаки тієї чи іншої концепції.

Також, результати дослідження довели, що комерційний успіх компанії забезпечується, в тому числі, правильно підбраною стратегією управління персоналом. Ринково-успішні компанії дотримуються двох правил. По-перше, зміст стратегії управління персоналом відповідає змісту концепції управління персоналом. Формування і реалізація стратегії не може бути вибірковими, необхідне впровадження всіх базових її елементів, а саме: підбір, розвиток, оцінка і стимулювання персоналу. По-друге, вибір концепції управління персоналом є адекватним ринковим і внутрішнім умовам господарювання організації. В зарубіжних компаній домінує концепція управління людиною, що обумовлено тривалістю, порівняно з Україною, маркетинговою практикою, розвиненою ринковою інфраструктурою, досконалими ринковими формами. В життєздатних українських компаніях базовою, що цілком закономірно, є традиційна концепція управління персоналом з трансформацією в концепцію управління людськими ресурсами, яка все ще передбачає формалізовані організаційні структури та жорстко регламентований робочий час. Проте, під час переходу компанії в ринкові лідери менеджмент організації проявляє зацікавленість в більш гуманістичній концепції управління персоналом з елементами соціальної відповідальності. Відомі в минулому великі українські промислові підприємства є аутсайдерами як з концептуальної, так і з фінансової точки зору. Це може бути пояснено як обраною стратегією маркетинг-менеджменту, так і звичайною професійною некомпетентністю керівництва.

Висновки і перспективи подальших розробок. Первинний аналіз дозволив зафіксувати чотири базових концепції управління персоналом (трудовах ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною), але не дав можливості однозначно визначити їх ознаки-детермінанти. Для відповіді на це питання методами традиційного та контент-аналізу документів були вивчені релевантні джерела інформації й ідентифіковано п'ять наукових шкіл менеджменту та чотири концепції управління персоналом. Згідно з поточними світовими умовами господарювання, адекватними концепціями управління зараз є: концепція управління людськими ресурсами і концепція управління людиною. Фундаментальна відмінність між ними полягає у відношенні суб'єкта господарювання до співробітника. Взаємна вигода як домінанта концепції управління людськими ресурсами, та всебічна турбота – як ядро концепції управління людиною. Ці концепції не є антагоністичними, можуть використовуватися паралельно у різних суб'єктах, але це використання має бути адекватно наявним умовам.

Для доказу цієї тези було виконано спеціальне емпіричне дослідження. Його результати дослідження довели, по-перше, той факт, що однією з детермінант ринкового успіху компанії можна вважати професійне управління персоналом, зміст і методи якого повинні бути адекватні умовам господарювання суб'єкта. По-друге, простежується прийняття менеджерським корпусом комерційно успішних компаній принципів гуманізму і соціально-відповідального ставлення до своїх працівників, що цілком відповідає змісту та вимогам сучасної концепції маркетинг-менеджменту – маркетингу партнерських відносин.

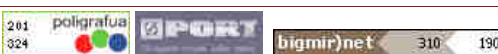
Список використаних джерел.

1. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп ; Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2011. – 229 с.
2. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2011. – 351 с.
3. Катаев А. В. Соціальна політика і соціальна відповідальність підприємств / А. В. Катаев // Соціально-орієнтований маркетинг-аудит : монографія / А. В. Катаев. – Х. : Видавець Оберемок В., 2005. – С. 6-29.
4. Катаев А. В. Світова практика регулювання соціальної етичності маркетингової поведінки підприємств / А. В. Катаев // Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу : монографія / І. В. Семеняк [та ін.] ; під наук. керівн. д.е.н., проф. І. В. Семеняк. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. – С. 146-159.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 299 с.
6. Классики менеджмента : энциклопедия / под ред. Малькольма Уорнера ; [пер. с англ. В. Кузин]. – СПб. [и др.] : Питер, 2001. – 1160 с.
7. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул ; [пер. с англ. Н. Г. Владимировой]. – М. : Вершина, 2004. – 351 с.
8. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність : монографія / ред. Г. Ф. Хоружий ; Національний банк України, Університет банківської справи. – К. : УБС НБУ, 2009. – 255 с.
9. Плакасов Т. О. Бизнес и общество: модели и инструменты социальной ответственности : монографія / Т. О. Плакасов ; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, фак. гос. упр. – М. : МАКС Пресс, 2012. – 162 с.
10. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот [та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.
11. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 237 с.
12. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К. : УБС НБУ, 2011. – 406 с.
13. Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія / Т. А. Костишина [та ін.] ; за ред. проф. Т. А. Костишиної ; Полтав. ун-т економіки і торгівлі. – Полтава : Полтавський літератор, 2010. – 497 с.
14. Экономика и социология труда : учебник / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 582 с.

References.

1. Cherep, A.V. (2011), *Aktual'ni pytannia ekonomiky pratsi ta suchasni problemy upravlinnia personalom* [Current issues of modern labor economics and human resource management issues], Zaporiz'kyj natsional'nyj universytet, Zaporizhzhia, Ukraine.
2. Egorshin, A.P. (2011) *Osnovy upravlenija personalom* [Bases of management personnel], 3rd ed., INFRA-M, Moscow, Russia.
3. Kataev, A.V. (2005), *Sotsial'na polityka i sotsial'na vidpovidal'nist' pidpryemstv* [Social policy and social responsibility of enterprises], Vydavets' Oberemok V., Kharkiv, Ukraine.
4. Kataev, A.V. (2008), *Svitova praktyka rehuliuвання sotsial'noi etychnosti marketynhovoї povedinky pidpryemstv* [World practice ethical regulation of social marketing behavior of enterprises], KhNU imeni V.N.Karazina, Kharkiv, Ukraine.
5. Kibanov, A.Ja. (2009), *Upravlenie personalom organizacii: strategija, marketing, internacionalizacija* [Management personnel of the organization: Strategy, Marketing, International], INFRA-M, Moscow, Russia.
6. Uornera, M. (2001), *Klassiki menedzhmenta* [Classics management], Piter, St. Petersburg, Russia.
7. Koul, Dzh. (2004), *Upravlenie personalom v sovremennyh organizacijah* [Personnel management in modern organizations], Vershina, Moscow, Russia.
8. Khoruzhij, H.F. (2009), *Moral'nyj vymir ekonomiky: sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu ta ekonomichna efektyvnist* [The moral dimension of economics: social responsibility and economic efficiency], Universytet bankivs'koi spravy, Kiev, Ukraine.
9. Plakasov, T.O. (2012), *Biznes i obshhestvo: modeli i instrumenty social'noj otvetstvennosti* [Business and Society: Models and tools of social responsibility], MAKS Press, Moscow, Russia.
10. Kolot, A.M. (2012), *Sotsial'na vidpovidal'nist': teoriia i praktyka rozvytku* [Social Responsibility: Theory and Practice of development], KNEU, Kiev, Ukraine.
11. Balabanova, L.V. and Stel'mashenko, O.V. (2010), *Stratehichne upravlinnia personalom pidpryemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky* [Strategic human resource management company in a market economy], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
12. Semiv, L.K. (2011) *Upravlinnia personalom v umovakh ekonomiky znan* [Personnel management in terms of the knowledge economy], Universytet bankivs'koi spravy, Kiev, Ukraine.
13. Kostyshyna, T.A. (2010), *Upravlinnia personalom u XXI stolitti: kadrova polityka, motyvatsiia, oplata pratsi* [Human Resource Management in the XXI Century: personnel policies, motivation, remuneration], Poltav's'kyj literator, Poltava, Ukraine.
14. Kibanov, A.Ja. (2012), *Jekonomika i sociologija truda* [Labour Economics and Sociology], INFRA-M, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"