

УДК 658

Гончарук П.А.

ПЕРСОНАЛ ЯК ГОЛОВНИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

У статті розглянуто значення персоналу при формуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Проаналізовано різні погляди щодо формування злагодженої концепції управління персоналом суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що саме уявлення керівника про місце людини в організації й формує його ставлення до персоналу та формує засади з побудови управлінських принципів суб'єкта господарювання. Наголошено, що сучасна концепція управління персоналом – це сукупність методологічних підходів і елементів, що, з одного боку, є результатом різних теоретичних уявлень, а з іншого – продуктом історично складеної практики управління. Для підвищення ефективності використання елементів тих або інших концепцій управління персоналом необхідно, перш за все, зрозуміти передумови даного аналізу. Оскільки сучасний менеджмент виступає не стільки в якості ефективності теорії і практики управління організацією, процесу прийняття й реалізації управлінських рішень, скільки мистецтвом управління людьми. Знання концепцій з управління персоналом необхідні для того, щоб озброїти сучасних керівників і спеціалістів необхідними знаннями в роботі з людьми і організації ефективної системи управління персоналом та формування підґрунтя для розвитку конкурентних переваг підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, персонал, концепція управління персоналом, мотивація.

Вступ

Стратегія управління персоналом завжди знаходилась в колі зору провідних економічних завдань. Сьогодні майже усі провідні компанії світу говорять про те, що вони досягли успіху лише завдяки злагодженій роботі свого персоналу. На тлі значних економічних перетворень у нашій державі питання вдалого управління персоналом набуває ще більшого значення ніж

будь-коли.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням управління персоналом присвячено роботи таких вчених, як: М.А. Ажажа, А.Г. Беліченко, В.Г. Воронкова, Т.А. Капустіна, О.М. Попов, В.В. Мельник та ін.

Однак з'являється багато нових завдань щодо роботи з персоналом, зокрема найбільше питань викликає побудова стратегії управління

персоналом з урахуванням особливостей національного менталітету та умов господарювання.

Метою статті є дослідження світового досвіду з управління персоналом та вироблення прийомів і методів роботи з персоналом як головним чинником, що формує конкурентні переваги.

Виклад основного матеріалу

Поняття стратегії управління персоналом з'явилося в країнах Західної Європи як відповідь на сформовані досить складні економічні умови на початку 80-х рр. на підприємствах цих країн. Створюючи умови диктували необхідність подальшого розвитку теорії управління, сприяли появі нового підходу до персоналу організацій, розширення сфери застосування концепцій стратегічного розвитку управління підприємством.

Управління персоналом суб'єкта господарювання здійснюється на основі концепцій, які формуються у відповідності з вимогами макро- і мікроекономічних умов, в яких розвивається організація. Концепція стратегічного розвитку управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування суб'єкта господарювання [1].

Концепція управління персоналом включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом [1, с.48].

Одна з найважливіших складових управлінської діяльності – управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління – узагальненому уявленні (необов'язково декларованому) про місце людини в організації.

З кінця 40-х і до середини 70-х рр. ХХ ст. домінуючим змістом психологічного контакту з персоналом був патерналізм, тобто орієнтація на довічну зайнятість співробітників і їх забезпечення в похилому віці на обмін за відданість підприємству, в якому вони працювали. Керівництво очікували від своїх працівників вірності, сумлінної праці та старанності. Патерналізм співвідносять з організацією економічних виробничих одиниць, розуміючи під цим терміном спосіб регуляції відносин між власниками засобів виробництва чи їх агентами і підлеглими, що також пов'язано з патріархальною моделлю [2].

Протягом ХХ століття в управління персоналом використовувався цілий ряд термінів, що відображають участь людей у суспільному ви-

робництві: робоча сила, кадри, персонал, трудові ресурси, людські ресурси. Термін розкриває різні аспекти управління персоналом, зміни суспільних поглядів.

Розвиток менеджменту в ХХ столітті супроводжувалися стрімким зміною суспільних поглядів, усвідомлення ролі людини у сфері виробництва. Практичний досвід і наукові дослідження дозволили сформуванню найважливішої концепції управління персоналом.

До теорій людських відносин відносяться такі представники, як: Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк. Теорії людських відносин стали застосовуватися з початку 30-х років ХХ століття, в центр їх уваги особистість і груповий фактор; виникли в 1920-30-х рр. в США в результаті досліджень і експериментів на підприємстві в Хоторні, недалеко від Чикаго, а потім з'явилася і в інших країнах. У США її представники – Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, У. Мур; у Франції – Ж. Фрідман. Згідно з теорією людських відносин, організація – приватний випадок людської спільноти; відносини “людина – людина” і “людина – група” є в ній провідними, вони формуються на основі міжособистісної винахідливості; індивідуального світосприйняття спільності інтересів, взаємної прихильності. Головний регулятор внутрішньоорганізаційних відносин – прийняті в групі норми поведінки [1].

Найважливішою сферою діяльності будь-якого підприємства залишається працездатність, тобто залучення робочої сили, необхідної підготовки. Однією з найважливіших функцій управління персоналом у зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора в сучасному виробництві стає саме розвиток персоналу, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць [3].

Відстежуючи значення людини у виробничій сфері можна виокремити в управлінні такі концепції:

– використання трудових ресурсів – з кінця ХІХ ст. до 60-х років ХХ століття. Замість людини, зайнятої у виробництві, розглядалась лише її функція – праця, яка вимірювалась витратами робочого часу та зарплатою (тейлоризм);

– управління персоналом – науковою основою цієї концепції, що розвилася з 30-х років, була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалась через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, понововження, функції);

– управління людськими ресурсами – людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як не поновлюваний ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох ос-

новних компонентів – трудової функції, соціальних відносин, стану працівника. У вітчизняній практиці ця концепція використовується фрагментарно і в роки перебудови отримала назву «активізація людського чинника»;

– управління людиною – у відповідності з цією концепцією людина – особливий об’єкт управління, який, однак, не може розглядатися тільки як «ресурс».

Аналіз концепцій, їх відображення в практиці роботи суб’єкта організації дозволяє порізному систематизувати підходи до управління персоналом. Наприклад, протиставляючи два погляди на роль людини у виробництві:

– людина як ресурс виробничої системи (трудова, людська) – важливий елемент процесу виробництва і управління;

– людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями – головний суб’єкт управління.

Управлінський підхід змінив погляд на людину, її місце в організації та оптимальні важелі впливу. Так, організація стала сприйматися як машина, сформувався погляд на людину, як на деталь, гвинтик у механізмі, стосовно якого можливе використання трудових ресурсів.

Всі концепції мають різний підхід до управління. Так умовно ці підходи можна поділити на економічні, органічні та гуманістичні. Основні концепції стратегічного розвитку управління персоналом надані нижче.

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце займає технічна, а не управлінська підготовка людей на підприємстві.

Концепція управління людськими ресурсами спирається на підприємницьку організаційну культуру. У разі переважання якої керівник у процесі своєї діяльності, як правило, використовує такі стереотипи:

– працівники цікавляться тільки своїми особистими цілями;

– кращий спосіб змусити організацію працювати – найняти наполегливих, агресивно налаштованих людей і намагатись зберегти контроль над ними в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища. Вирішальним фактором є ініціатива самих працівників;

– найбільш ефективний спосіб мотивації працівників – виклик, який відкриває хорошу можливість для їх самореалізації;

– владні повноваження рідко кому делегуються через побоювання можливих помилок.

Слід зазначити, що авторами концепції людських ресурсів є: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, положення теорії стають все більш гуманними.

В кінці 70-х рр. ХХ ст. замість поняття “управління персоналом” управлінська наука перейшла до поняття “управління людськими ресурсами”.

Таким чином, управління людськими ресурсами (УЛР) – діяльність, що виконується всіма лінійними і функціональними керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного із них. Сутність концепції управління людських ресурсів заключається у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов’язаних із залученням і розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс організації [2].

Управління людськими ресурсами (як синонім використовують також терміни “менеджмент людських ресурсів”, “менеджмент персоналу”, “управління трудовими ресурсами”) розглядається як одна з функцій керівника (менеджера) підприємства при роботі з персоналом. Менеджмент людських ресурсів – концепція управління персоналом, що сформована з 1960-х рр. Передумови: 1) зміна значення людини на виробництві; 2) людина – основне джерело прибутку; 3) витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та покращення умов праці; 4) особливий вид інвестицій. Деякі спеціалісти вважають, що управління персоналом більшою мірою характеризує оперативну роботу з кадрами, і в цьому значенні воно практично є синонімом терміну “кадровий менеджмент”.

В зарубіжних дослідженнях поняття “персонал” часто замінюється поняттям “людські ресурси”, ресурсний підхід до персоналу базується на понятті “ресурси”. До числа ресурсів відносяться: грошові засоби, цінності, запаси, можливості, джерела засобів і доходів, віднесення людей до ресурсів і переводить їх більше до категорії “об’єкт”, ніж “суб’єкт”, обмежує повноцінність їх сприйняття керівництвом; ставить під сумнів доцільність врахування індивідуальності. У центрі сучасних теорій знаходиться людина, а сучасний керівник – це керуючий персоналом [2].

Гуманістичний підхід виходить з концепції управління людиною і з уявлення про організацію як культурний феномен. Організаційна культура несе в собі цілісне уявлення про цілі та цінності, які притаманні організації, специфічні принципи поведінки і способи реагування, стає одним з пояснювальних принципів.

Виділяються такі основні історичні типи організаційних культур:

– органічна;

- підприємницька;
- бюрократична;
- партиципативна.

Партиципативна організаційна культура виникла в результаті трансформації всіх попередніх організаційних культур. Гуманістичний підхід до управління персоналу спирається насамперед на партиципативну організаційну культуру. При такому підході керівник виходить їх того, що:

- переважна більшість працівників готові напружено працювати заради досягнення цілей, що знаходяться за межами їх особистих інтересів;

- кожен співробітник унікальний, тому стандартні управлінські підходи не спрацьовують, а повинні бути сформовані до кожної людини індивідуально;

- співробітники повинні бути достатньо гнучкими для того, щоб органічно поєднувати свої особисті цілі з цілями команди;

- взаємодоповнюваність здібностей членів команди забезпечує повноцінне використання індивідуальних навичок і вмінь при досягненні спільних цілей;

- процес командування передбачає активну участь усіх членів команди в аналізі проблем і перспектив, плануванні спільних результатів та індивідуальних внесків до спільної роботи.

Сучасна концепція управління персоналом – це сукупність методологічних підходів і елементів, що, з одного боку, є результатом різних теоретичних уявлень, а з іншого – продуктом історично складеної практики управління. Для підвищення ефективності використання елементів тих або інших концепцій управління персоналом необхідно, перш за все, зрозуміти передумови даного аналізу.

Жодна теорія не здатна охопити всі аспекти мотивації людей; для менеджера-практика особливо важливо знати ключові елементи різноманітних теорій, щоб усвідомлено підходити до їх застосування, мати широкий спектр можливих рішень для структурування винагороди, найбільш відповідальної мотиваційним потребам конкретного співробітника; теорії мотивації допомагають поєднувати особисті цілі і цілі суб'єкта господарювання, а також скласти більш адекватне уявлення про себе, виходячи на рівень саморефлексії особистості.

Мотивація не є рисою характеру, її присутність чи відсутність варіюється в залежності від ситуації, тому необхідно, з одного боку, мати уявлення про результати теоретичних досліджень в сфері управління персоналом, а з іншого – зрозуміти соціально-історичний контекст, в якому формуються ті чи інші концепції.

Кожна з концепцій управління персоналом має обмежений характер і охоплює лише певні аспекти реальних проблем. Універсальних рішень на всі випадки життя нема в жодному із методологічних підходів. У всьому світі взагалі і в Україні, зокрема, характерне одночасне співіснування багатьох різних типів ділової етики поведінки і, відповідно, корпоративних культур різних організацій. В результаті у всьому світі в будь-якій організації використовується те чи інше співіснування базових елементів управління персоналом, що відображає специфіку формування кожної конкретної корпоративної культури [1].

В рамках сучасних підходів управління людськими ресурсами обґрунтовується створення умов для добровільної інтенсифікації праці і потенціалу співробітників в інтересах організації. На основі багаточисельних програм розвитку персоналу організація забезпечує співробітникам задоволення багатьох потреб в розвитку і підвищенні професійного і загальноосвітнього рівня. Раціональність даного підходу пов'язана з тим, що співробітники розглядаються як предмет піклування і як нескінченно виробничий ресурс, що постійно удосконалюється. Пріоритети і завдання управління людськими ресурсами змінюються в залежності від етапів еволюції бізнесу і робочої сили, а також від конкретної ситуації в конкретній організації. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

- 1) люди наділені інтелектом, їх реакція на зовнішній вплив – емоційно осмислена, а не механічна, а отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двохсторонньою;

- 2) люди здатні до постійного удосконалення і розвитку, а це є найбільш важливим і довгостроковим джерелом підвищення ефективності діяльності будь-якої організації;

- 3) трудове життя продовжується 30–50 р.р., відповідно відношення людини і організації можуть носити довгостроковий характер.

Люди приходять на підприємство усвідомлено, з певними цілями і очікують від нього допомоги чи надання можливості в реалізації цих цілей. Задоволення працівника з організацією є такою ж необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволеність організації працівником. Людський капітал – це капітал, втілений в людях у формі їх освіти, кваліфікації, професійних знань, досвіду. Від розмірів людського капіталу залежать трудові можливості працівників, ефективність трудової віддачі, продуктивність, культура і якість праці [1].

Сучасна модель розвитку і використання людських ресурсів це:

- орієнтація на висококваліфіковану і ініціативну робочу силу, інтегровану в систему

виробництва;

- безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації;
- гнучкість організації праці;
- делегування відповідальності зверху вниз;
- партнерські відносини між учасниками виробництва.

Управління персоналом як вид діяльності – це управління живою працею, людьми, найбільш складним і перспективним, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, що визначає ефективність діяльності, конкурентоспроможність, антикризовість, адаптованість та гнучкість.

Специфіка цієї сфери управління визначається наступними властивостями персоналу:

- системність як окремого працівника, так і групи, спільноти;
- сполучення в персоналі ознак як об'єкта, так і суб'єкта управління;
- залежність поведінки і властивостей персоналу від ситуації та її суб'єктивного оцінювання;
- залежність результатів діяльності від організації праці і комунікацій;
- необхідність спеціальних управлінських знань для управління людьми;
- вплив, який діяльність персоналу здійснює на результати організації в цілому;
- недосконалість методів виявлення закономірностей групової поведінки;
- будь-який управлінський вплив на персонал – це взаємодія, що викликає активність;
- схильність до впливу не тільки виробничих умов, але і зовнішніх і внутрішніх факторів;
- схильність до утворення інших систем, груп, що ведуть до появи нових факторів поведінки [2].

Таким чином, людський капітал – це знання, навички та професійні здібності працівника. Він характеризує якість робочої сили й можливості працівників у трудовому процесі [4]. Виміри людського капіталу відбуваються в грошовій формі, хоч проявляються і такі ефекти, як психологічної, моральної задоволеності, престижності, економії часу. В контексті сучасної концепції людського капіталу були виявлені такі його особливості:

- в сучасних умовах людський капітал є основною умовою економічного зростання;
- формування людського капіталу вимагає від самої людини і всього суспільства значних витрат;
- людський капітал як сукупність навичок, здібностей є певним запасом, тобто здатний накопичуватися;
- інвестиції в людський капітал сприяє отриманню більш високого доходу;

– інвестиції в людський капітал значні за об'ємом, інтегральні пса характером, мають значний соціальний і економічний ефект;

– інвестиції в людський капітал передбачають створення умов для добровільної інтенсифікації праці і мобілізації потенціалу працівника в інтересах фірми.

Управління людськими ресурсами враховує дію економічних законів:

- закон попиту і пропозиції;
- закон розширеного відтворення;
- законів соціології і психології;
- закон кібернетики – зворотнього зв'язку, оптимізації, пристосування систем до зовнішнього середовища.

В процесі аналізу роботи з кадрами виділяються наступні складові концепції управління персоналом:

1) розробка кадрової політики: її можна розподілити на дві стадії: загальнодержавна і внутрішньовиробнича;

2) безпосередня робота з кадрами – практичне здійснення кадрової політики на всіх рівнях господарського керівництва;

3) удосконалення форми організації праці і виробництва, розробка структур конкретних підприємств, встановлення прав і обов'язків окремих керівників і підрозділів, удосконалення діловодства, організації трудового процесу.

Процес організації виробничих кадрів включає:

- профорієнтацію;
- профвідбір;
- залучення робочої сили на підприємстві;
- організацію прийому працівників;
- розстановка їх по робочих місцях;
- професійну підготовку;
- перепідготовку як робочих кадрів, так і керівного складу;
- удосконалення умов праці зайнятого населення [2].

З наближенням людства до інформаційного суспільства значно зростає значення працівника як не лише об'єкта, але і як суб'єкта управління. Відповідно до концепції “управління людиною”, людина – головний суб'єкт організації й особливий суб'єкт управління, що тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості; тим самим формується новий погляд на людей як на найважливіший ресурс підприємства.

Висновки

В сучасній практиці управління при всій різноманітності підходів сформувалися основні концепції в сфері управління персоналом, які однаково розуміються сучасними менеджерами. Управління персоналом суб'єкта господарювання здійснюється на основі концепцій, які фор-

нуються у відповідності з вимогами макро- і мікроекономічних умов, в яких розвивається підприємство. Концепція стратегічного розвитку управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах формування організації. Концепції стратегічного розвитку управління персоналом дозволяють не тільки розгляд сутності управління персоналом, формування цілей, функцій організаційної структури управління персоналом, але і організації найму, відбору, прийому персоналу, ділового оцінювання, навчання, мотивації тощо.

Оскільки сучасний менеджмент виступає не стільки в якості ефективності теорії і практики управління організацією, процесу прийняття й реалізації управлінських рішень, скільки мистецтвом управління людьми. Знання концепцій з управління персоналом необхідні для того, щоб озброїти сучасних керівників і спеціалістів необхідними знаннями в роботі з людьми і організації ефективної системи управління персоналом і формування підґрунтя для розвитку конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Управління людськими ресурсами: філософські застави: Навчальний посібник* під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
2. *Управління персоналом. Конспект лекцій для бакалаврів ЗДІА спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій»* / Укл.: Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. та ін. – Запоріжжя, 2007. – 161 с.
3. *Воронкова В.Г.* Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
4. *Менеджмент організацій: Підручник* / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: «Либідь», 2003. – 448 с.
5. *Кадровий менеджмент: метод. посібник для фахівців галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напрямку 6.030601 професійного спрямування «МОе»* / В.Г. Воронкова, М.А. Ажажа, В.В. Мельник, Т.А. Капустіна ; ЗДІА. – Запоріжжя: ЗДІА, 2010. – 130 с.

Надійшла до редакції 18.01.2014

Рецензент: д.е.н., проф. А.Г. Семенов

ПЕРСОНАЛ КАК ГЛАВНЫЙ ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Гончарук П.А.

В статье рассмотрена роль персонала при формировании конкурентоспособности предприятия. Проанализированы различные взгляды по формированию согласованной концепции управления персоналом предприятия. Обосновано, что именно представление руководителя о месте человека в организации и формирует его отношение к персоналу и формирует основы для построения управленческих принципов на предприятии. Отмечено, что современная концепция управления персоналом – это совокупность методологических подходов и элементов, что, с одной стороны, является результатом различных теоретических представлений, а с другой – продуктом исторически составленной практики управления. Для повышения эффективности использования элементов тех или иных концепций управления персоналом необходимо, прежде всего, понять предпосылки данного анализа. Современный менеджмент выступает не столько в качестве эффективности теории и практики управления организацией, процесса принятия и реализации управленческих решений, сколько искусством управления людьми. Знание концепций по управлению персоналом необходимы для того, чтобы вооружить управленцев и специалистов необходимыми знаниями в работе с людьми, а также в организации эффективной системы управления персоналом и формирования почвы для развития конкурентных преимуществ предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, персонал, концепция управления персоналом, мотивация

PERSONNEL AS A MAIN FACTOR OF COMPETITIVENESS FORMATION

Goncharuk P.A.

The role of personnel in the formation of competitiveness of the entity is considered in this article. Different views on the formation of coordinated concept of personnel management of the entity are analyzed. It is proved that the manager's opinion about the employees' significance forms his attitude to personnel and creates fundamentals for entity management principles construction. It is emphasized that the modern concept of human resources management is a set of methodological approaches and elements, which are the result of different theoretical ideas, on the one hand, and the product of historically composed management practice, on the other hand. It is necessary to understand the premises of HR analysis to increase the efficiency of usage of various HR concepts. Today the modern management is not only about the efficiency of appliance of management theory and practice, decision-making or managerial decisions implementation, but also it is the art of managing people. Modern HR concepts are required to equip today's managers and specialists with the necessary knowledge about how to work with people, how to organize the effective personnel management system and how to form the basis for the development of competitive advantages of enterprise.

Keywords: competitiveness, personnel, the concept of human resources management, motivation.