

**А. М. Шевчук,**  
кандидат економічних наук  
**О. Ю. Бугрим,**  
Запорізька державна інженерна академія

## ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах успішність будь-якого суб'єкта господарювання все більше залежить від її співробітників. Віддзеркаленням цього в галузі науки і освіти має місце бурхливий розвиток і широке поширення знань в галузі управління персоналом. У країнах з розвинутою ринковою економікою вивчення дисципліни „Управління персоналом” давно вже стало не лише найважливішою складовою частиною підготовки керівників всіх рівнів, але і необхідним компонентом вищої освіти в цілому [6, с. 4].

В умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища підприємства мають швидко адаптуватися до динаміки ринкової кон'юнктури. Чинники, що визначають успіх на ринку, одночасно є і чинниками виживання суб'єкта господарювання. Якщо раніше людському фактору в бізнесі приділялася другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням компанії, то сьогодні таке ставлення змінюється. Наразі актуалізується процес перетворення управління персоналом в управління людськими ресурсами, адже головним ресурсом наразі стає людський капітал. Відбувається гуманізація праці, і пов'язано це в першу чергу з тим, що людина, її особистість, її творчий потенціал і здібності становлять основу успіху будь-якої діяльності [7, с. 8].

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Це питання розглядали вітчизняні і зарубіжні економісти, соціальні психологи, керівники та менеджери підприємств. Серед учених країн СНД можна виділити роботи А. Алавердова, Р. Белоусова, О. Віханського, А. Волгіна, Б. Генкіна, А. Егоршина, В. Дятлова, А. Кібанова, Ю. Одегова, Г. Попова, В. Шахового, С. Шекшні, В. Шкатулли та ін. Серед зарубіжних дослідників це питання розглядали: М. Альберт, М. Вебер, Дж. Іванцевіч, П. Друкер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Хедоур, І. Хентце та ін. Не дивлячись на велику кількість робіт з управління персоналом, існує багато невирішених питань в цій галузі знання, адже проблема багатоаспектна і в сучасних умовах вимагає додаткових досліджень.

**Метою статті** є дослідження еволюції концептуальних підходів в управлінні персоналом та транс-

формації управління персоналом в управління людськими ресурсами.

**Основні результати дослідження.** Управління персоналом є сучасним науковим напрямком, історія розвитку якого налічує кілька десятиліть. Однак, щоб зрозуміти, як змінився погляд на питання управління персоналом, доцільно простежити як змінювалось ставлення до людини в різних концепціях управління персоналом.

Управління суб'єкта господарювання здійснюється на основі підходу, який формується у відповідності з вимогами макро- і мікроекономічних умов, у яких розвивається організація. Концепція управління персоналом – це система теоретико-методичних поглядів на розуміння у визначенні сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів менеджменту персоналу, а також організаційно-практичних підходів до формування концептуальних засад її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Відмінності концепцій управління людськими ресурсами представлено в [2, с. 58].

Упродовж останніх століть (після промислової революції) роль людини в організації істотно змінювалася, унаслідок чого розвивалися, уточнювалися і теорії управління персоналом. У контексті сучасного розвитку філософії управлінських ідей виокремлюються чотири групи концепцій (теорій):

- 1) концепція патерналізму;
- 2) класичні теорії;
- 3) концепції людських відносин;
- 4) концепції людських ресурсів.

### *Концепція патерналізму*

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 старості в обмін за відданість організації, в якій вони працювали. Компанії 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.

Патерналізм – ідеологія і практика управління людьми, особлива форма здійснення влади, за якої суб'єкт отожднюється з батьком великої патріархальної сім'ї, який „по-батьківськи” піклується про своїх підлеглих, а ті, в свою чергу, зобов'язані відповідати „синівською” відданістю і слухняністю. Ідея патерналізму сформульована в Китаї у VI – V ст. до н. е. Конфуцієм. Доктрина патерналізму в її сучасному вигляді виникла в 20-ті р. р. XX ст. у США для обґрунтування можливості досягнення в суспільстві „соціального миру” шляхом „соціального партнерства” і „соціального патронажу”. Вона покликана сформувати в свідомості мас віру в те, що суб'єкт управління (окрема особа – правитель, господар, управитель, менеджер – або соціальний інститут чи організація – держава, її органи, правляча партія, адміністрація тощо) піклується не лише про свою вигоду, а й про інтереси людей, забезпечує задоволення їхніх потреб. Це знижує напругу у відносинах суб'єкта та об'єкта управління, формує лояльність мас до існуючої системи відносин, переключає їхню увагу з активного пошуку способів задоволення своїх інтересів на пасивне очікування благ „зверху” [2, с. 60].

Упродовж 1880 – 1930 рр. отримали розвиток класичні теорії. Визначними представниками класичних теорій є Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд.

Головними постулатами класичної теорії є: праця більшості індивідів не приносить задоволення. Те що вони роблять, менш важливо для них, ніж те, що вони заробляють. Мало таких індивідів, які хочуть чи можуть виконувати роботу, що вимагає творчості, самостійності, ініціативи й самоконтролю.

Завданням керівників будь якого суб'єкта господарювання є суворий контроль та спостереження за підлеглими. Він повинен розкласти завдання на легко засвоювані, прості й повторювані операції, розробити прості процедури праці і впроваджувати їх у практику.

Очікувані результати: індивіди можуть продуктивно працювати за умови, якщо буде відповідна заробітна плата і якщо керівник буде справедливий. Якщо завдання будуть достатньо спрощені і якщо індивіди будуть суворо контролюватися, вони зможуть дотримуватися фіксованих норм виробництва [1, с. 18].

Зазначимо що саме в цей період Фр. Тейлор розробив теорію „наукової організації праці” або, точніше, „наукового управління”, яка згодом була розвинена багатьма іншими ученими. Теорія Тейлора здійснила „тиху революцію” в управлінні в цілому та людськими ресурсами зокрема. Теорія „наукового управління” стверджувала, що існують оптимальні і універсальні для всіх підприємств методи управління й організації праці, які дозволяють значно підвищити

його продуктивність. В основі цих методів лежав розподіл праці та глибока спеціалізація співробітників. По мірі поширення ідей „наукового управління” на багатьох підприємствах стали появлятися представники нової професії – інженери, які займались вивченням і оптимізацією робочих місць. Основною метою цієї теорії було досягнення максимальної ефективності праці та отримання прибутку [4, с. 12].

Також одним із завдань класичної школи було створення універсальних принципів управління. Так, зокрема заслуговує уваги робота А. Файоля „Основи менеджменту” в якій виділено 14 принципів: поділ праці, єдиновладдя, дисципліна, повноваження та відповідальність, єдність напрямів діяльності, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія підпорядкування, порядок, справедливість, стабільність робочого місця персоналу, ініціатива, корпоративний дух підприємства. Не зважаючи на те що в наведеній системі принципів п'ять мають суто психологічне значення, тобто враховують людський фактор, у цілому теорія А. Файоля зводилася до того, що управління повинне базуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків працівників, регламентації їх праці аж до детального опису окремих управлінських операцій [3, с. 16].

Глибока депресія 1929 – 1932 рр. різко розшарувала суспільство, загострила соціальну напруженість. Життя вимагало від менеджменту змінити підходи в роботі з персоналом. Американські вчені Е. Мейо і Ф. Ротлізбергер висунули концепцію „людських відносин”, в якій зазначено, що продуктивність праці залежить не лише і не стільки від методів організації виробництва, скільки від того, як керівники відносяться до виконавців, тобто від людського, а не механічного чинника [4, с. 13].

До головних ідей теорії людських відносин доцільно віднести:

1) індивіди прагнуть до того, щоб бути корисними, вони бажають бути інтегрованими, визнаними як індивіди. Ці потреби є більш важливими, ніж гроші, мотивація і спонування до праці;

2) головне завдання керівника – зробити так, щоб кожен працівник відчував себе потрібним і корисним; він повинен інформувати своїх підлеглих, а також враховувати пропозиції щодо покращення своїх планів;

3) керівник має надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності та певного особистого контролю при виконанні рутинних операцій;

4) факт обміну інформацією і їх участь у рутинних рішеннях дозволяє керівнику задовольнити основні потреби з їх взаємодії й також почуття індивідуальної значущості; факт задоволення потреб піднімає

їх дух і зменшує почуття протидії офіційній владі, тобто підлеглі будуть значно ефективніше спілкуватися з керівництвом [2, с. 62].

Усе це сприяло необхідності втручання держави що призвело до створення національних систем соціального страхування, компенсації по безробіттю, встановлення мінімальної заробітної плати, обмеження та скорочення тривалості робочого дня тощо. У деяких країнах з'явилися спеціальні державні органи для контролю за умовами праці та захисту інтересів працівників. Організації стали створювати спеціальні відділи, що займаються питаннями дотримання трудового законодавства.

Друга світова війна на певний час відвернула увагу керівників підприємств від ідей Мейо і Ротлізбергера. Перед відділами кадрів промислових підприємств (перш за все в США і Великої Британії) самим життям було поставлено грандіозне завдання – у найкоротші терміни прийняти на роботу та навчити сотні тисяч нових співробітників всіх професій, щоб замінити працівників яких покликали до армії. Це завдання було успішно вирішено, і з тих пір питання підбору й підготовки кадрів стали найважливішим напрямом діяльності відділів з управління персоналом [4, с. 13].

У кінці 70-х рр. XX ст. замість поняття „управління персоналом” управлінська наука перейшла до поняття „управління людськими ресурсами”. Авторами концепції людських ресурсів є А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор.

Початок етапу розвитку такого підходу іменують гуманістичним.

Гуманізація праці – це її перетворення відповідно до уявлення про самоцінність людини, про те, що людина – зміст і основа буття, а відтак – зміст будь-якої (у т.ч. виробничої) діяльності [7, с. 8].

У цей період все більше стали замислюватися про підвищення статусу працівника всередині організації, можливості розкриття творчої потенціалу людини, розвитку кар'єри, залученні робітників до участі в управлінні [4, с. 14].

Основним завданням в управлінні людськими ресурсами визнали найбільш ефективно використання здібностей співробітників згідно з метою підприємства та суспільства. При цьому має бути забезпечено збереження здоров'я кожної людини та встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу та різними соціальними групами [1, с. 21].

Поведінковий напрям еволюції управління людьми стає пріоритетним у сфері нових досліджень науки менеджменту. Ще на початку 1980-х було усвідомлено важливість „організаційної культури”, що інтегрує в собі різні підходи до управління: суб'єкта

господарювання розглядаються з погляду поведінки, процесів, структур, результатів тощо. У новій концепції менеджменту людина стає головним суб'єктом організації й особливим суб'єктом управління. Відповідно, стратегія і структура будуються на основі врахування здібностей людини [5, с. 29], в якій підхід до персоналу як ресурсу означає:

- індивідуальний підхід до всіх робітників у межах суміщення інтересів підприємства та робітника;
- усвідомлення суб'єктом господарювання проблеми кваліфікованого персоналу на ринку праці;
- розуміння керівництвом того, що кваліфікований персонал не „безкоштовний капітал”, за збереження персоналу необхідно платити;
- розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом .

Таким чином, управління людськими ресурсами – діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення цілей суб'єкта господарювання і особистих цілей кожного із них. Сутність концепції людських ресурсів полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням і розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс підприємства [2, с. 64].

#### **Висновки.**

1. Управління персоналом, як наукова концепція, пройшла певні етапи свого розвитку:

- а) концепція патерналізму;
- б) класичні теорії;
- в) концепції людських відносин;
- г) концепції людських ресурсів.

Аналіз цих концепцій дозволяє зробити висновок, що розвиток змісту понять – „управління персоналом” і „управління людськими ресурсами” – відбувалося наступним чином:

- від вузької спеціалізації і органічної відповідальності за отриману роботу – до широких професійних і посадових форматів;
- від спланованого кар'єрного шляху – до інформованого і гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;
- від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за власний розвиток;
- від контролю за проблемами, з якими стикаються працівники, – до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного робітника;
- від закритого розгляду фактору успіху, вакантних робочих місць і відбору спеціалістів – до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, вакансій і шляхів їх заповнення.

2. Сучасна концепція управління людськими

ресурсами становить сукупність методологічних підходів і елементів, що є з одного боку, результатом різних теоретичних уявлень, а з іншого – продуктом історично складеної практики управління.

3. У ході історії управління персоналом змінилося ставлення людини на виробництві, людина стає основним джерелом прибутку, тому підвищуються витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та покращення умов праці. Нині перехід до постіндустріального та інформаційної епохи, становлення громадського суспільства створюють передумови й водночас вимагають усе більшого зміцнення позицій гуманізму.

Наведені вище ідеї втілилися в практичному посиленні уваги до активізації людського чинника, до використання фізичного, психічного і емоційного потенціалу працівників, їх виконавських, творчих і організаторських здібностей.

#### Література

1. **Балабанова Л. В.** Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с. 2. **Воронкова В. Г.** Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с. 3. **Гірняк О. М.** Менеджмент : підр. для вищ. навч. закл. осв. / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 352 с. 4. **Кульгіна І. А.** Управление персоналом : учеб. пособ. / И. А. Кульгіна, Н. А. Каширин, Д. Ю. Пименов. – 2-е изд., испр. – Челябинск : ЮУрГУ, 2007. – 106 с. 5. **Лук'янихін В. О.** Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с. 6. **Пугачев В. П.** Руководство персоналом организации : учеб. / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 279 с. – (Серия „Управление персоналом”). 7. **Савельєва В. С.**

Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.

#### **Шевчук А. М., Бугрим О. Ю. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами**

У статті досліджено еволюцію підходів в управлінні людськими ресурсами, як необхідної умови ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

*Ключові слова:* управління персоналом, управління людськими ресурсами, концепція патерналізму, концепції людських відносин, людський капітал, гуманізація праці.

#### **Шевчук А. М., Бугрим О. Ю. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами**

В статье исследована эволюция подходов в управлении человеческими ресурсами как необходимого условия эффективного функционирования субъекта хозяйствования.

*Ключевые слова:* управление персоналом, управление человеческими ресурсами, концепция патернализма, концепции человеческих отношений, человеческий капитал, гуманизация труда.

#### **Shevchuk A. M., Bugrim O. Yu. Transformation of personnel management in human resources management**

The article presents the study of the evolution of conceptual approaches to personnel management and human resource transformation in human resource management.

*Key words:* human resource, human resources of Management, the concept of paternalism, the concept of human relations, human capital, humanization of work.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2012

Прийнято до друку 15.09.2012