

управління персоналом виступає у формі безперервного процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для одержання від них максимальної віддачі, а отже, і досягнення високих кінцевих результатів у діяльності підприємств. Основною метою роботи з персоналом у сучасних умовах є формування особистості, яка володіє відповідальністю, колективістською психологією та високою кваліфікацією і компетенціями.

Керівництво підприємства повинно здійснювати вибір стратегії управління персоналом, спрямований на професійний та кваліфікаційний розвиток персоналу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч.посіб./ М.Д.Виноградський С.В.Беляєва, А.М. Виноградська. – К.:Центр навчальної літератури, 2006.-504с.
2. ГрیشноваО.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підруч-ник. - 3-е вид., випр. і доп. -К.: Т-во "Знання", КОО, 2007. -559 с.
3. Савельєва В.С. Управління персоналом [Текст]./ В.С.Савельєва, О.Л. Єськов-К.: ВД «Професіонал», 2005. -336с.
4. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. [Текст] / Хміль Ф.І.-К.: Академвидав, 2006. -488с.(Альма-матер)

УДК 351.84

**В.А.Чичун**, к.е.н.,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

### **НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ІНСТРУМЕНТІВ ГУМАНІТАРНОЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Особистість формує такі відносини, яких немає, ніколи не було і, які не можуть існувати в природі, а саме – суспільні. Усвідомивши себе як особистість, визначивши своє місце в суспільстві і життєвий шлях, людина стає індивідуальністю, знаходить гідність і свободу, які дозволяють відрізнити її від будь-якої іншої особистості, виділити її серед інших.

Личность формирует такие отношения, которых нет, и никогда не было, и в принципе не может существовать в природе, а именно – общественные. Осознав себя как личность, определив свое место в обществе и жизненный путь, человек становится индивидуальностью, находит достоинство и свободу, которые позволяют отличить его от любой другой личности, выделить ее среди других.

Personality forms such relations which are not present, and never was, and in principle can not exist in nature, namely are public. Realizing itself as personality, defining the place in society and vital way, a man becomes individuality, finds dignity and freedom, which allow to distinguish him any other the personalities, to select her among other.

Ключові слова: персонал, мотивація, особистість, концепції управління персоналом, людський ресурс.

Розвиток економіки передбачає зростання обсягу знань, а відтак — нагромадження людського капіталу, що не тільки сприймає і активно використовує новації, ідеї, а й продукує інновації через генерування інформації та нагромадження знань. В умовах становлення економіки знань людський капітал стає основним активом економічного зростання.

Високоякісний та конкурентоспроможний персонал є основою, гарантом успішної та ефективної діяльності на ринку, основним джерелом конкурентних переваг підприємства. Тому заходи з розвитку персоналу, котрі сприяють підвищенню якості робочої сили, є важливою умовою успішної діяльності будь-

якої організації, оскільки вона процвітає настільки, наскільки грамотно залучає, зберігає та розвиває свої кадри. Це особливо справедливо на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки України, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і підвищення вимог до професійних знань, умінь і навичок.

Люди є вагомим елементом продуктивних сил та головним джерелом розвитку економіки, а саме їхня майстерність, підготовка, освіта, мотивація діяльності. Концепція людського капіталу почала розроблятися в західній економічній науці на початку 60-х років ХХ століття. Розвиток цієї теорії пов'язаний з іменами відомих зарубіжних учених, передусім Т.Шульца, Г.Беккера, Х.Боуена, Е.Денісона, Дж.Кендрика, Ф.Махлупа, Я.Мінсера, Л.Туроу. В Україні методологічні питання людського розвитку, відтворення та використання людських ресурсів досліджують такі провідні вчені, як О.Амоша, С.Бандур, Д.Богиня, В.Брич, Т.Заяць, А.Колот, Е.Лібанова, Н.Лук'янченко, О.Новікова, В.Онікієнко, Л.Шаульська, Л.Шевченко, Л.Шевчук. Дослідженню проблем формування та використання людського капіталу присвячено роботи таких науковців, як Б.Данилишин, В.Куценко, О.Грішнова, Л.Іванова, І.Каленюк, Л.Лісогор, В.Лич, І.Новак, У.Садова.

Успішне подолання економічної кризи і розвиток економіки залежить від кадрів, тобто осіб, які працюють в організації. Поняття «управління персоналом», або кадрова політика, охоплює широкий діапазон діяльності: підбір, підготовка, оцінка і розстановка керівних кадрів, розробка системи заробітної плати, підвищення кваліфікації кадрів, здійснення соціально-побутових заходів [4]. Для успішного вирішення усіх цих завдань насамперед потрібно чітко з'ясувати особливості управлінської праці, як об'єкта менеджменту та напряму розвитку особистості.

В останні роки в науковій літературі з менеджменту та в управлінській практиці широко використовується достатня кількість термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, колектив, команда, соціальний розвиток, людські відносини та інші, що тією чи іншою мірою відносяться до трудової діяльності людини. Виділяючи як основний об'єкт людину, вони розкривають різноманітні аспекти проблеми управління персоналом і підходи до її розв'язання [2; 5; 6]. Тож, розглянемо більш докладно деякі сучасні концепції управління персоналом.

Відомий вчений в галузі менеджменту Л.І.Євенко [6, с.13] вважає, що сталася зміна чотирьох концепцій ролі персоналу у виробництві:

1. Використання трудових ресурсів із кінця ХІХ ст. до 60-х рр. ХХ ст. Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція – праця, що вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою.

2. Управління персоналом. Науковою основою цієї концепції, що розвивалася в 30-х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як ресурс, що не можна відновити, – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудової функції, соціальних відносин, стану працівника). На практиці діяльності нашої держави ця концепція використовується фрагментарно більше 30 років і в роки перебудови мала розповсюдження в “активізації людського фактора”.

4. Управління людиною. Згідно з цією концепцією людина – головний суб’єкт організації й особливий об’єкт управління, що не може розглядатися як “ресурс”. Виходячи з бажань і здібностей людини, повинні будуватися стратегія і структура організації. Засновниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту: К.Мацусита, А.Морита. Проте вона тісно пов’язана з концепцією всебічного розвитку особистості.

Сучасні погляди на управління персоналом тісно пов’язуються з управлінням людиною з позиції теорії людських відносин. Англійський професор С.Ліз [6, с.14] відзначає сім стратегічних напрямків у роботі з персоналом:

- зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції й оплати праці працівників. Через високу оплату праці в розвинених країнах Європи та Америки продукція багатьох західних фірм стала не конкурентоспроможною порівняно з країнами Південно-східної Азії. Як вихід, пропонується розділити персонал на дві групи: висококваліфікованих постійних працівників з соціальними гарантіями і високою оплатою праці (“ядро”) і малокваліфікованих сезонних працівників без соціальних гарантій і низькою оплатою праці (“периферію”). Проте ця модель підходить не для всіх підприємств;

- працівники – це ресурс, який необхідно максимізувати. Визнано, що єдиним джерелом довгострокової переваги на ринку є знання здібностей своїх працівників і максимізація їх винахідливості, мотивації і людських відносин, а не “копіювання” досвіду інших компаній. Передовими підприємствами у цій сфері є IBM, Hewlett – Packard;

- нерозривний зв’язок стратегії підприємства і стратегії управління персоналом. Залежно від типу компанії вона може застосовувати централізовану стратегію з єдиного центру (каскадна модель Чандлера) і децентралізовану стратегію, коли самостійні підрозділи великої компанії проводять гнучкий маркетинг на ринку (модель Портера і Фомбрука);

- розвиток організаційної культури: загальні цілі, колективні цінності, харизматичні лідери, жорсткі позиції на ринку, контроль працівників за допомогою соціальних заходів. Висока внутрішня організаційна культура для деяких компаній – ключ до успіху;

- “японізація” методів управління персоналом. Широко розповсюдилася після успіху крупних японських компаній (Sony, Mitsubishi, Toyota, Nissan). Досягається за рахунок мінімізації кількості рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці, високої якості продукції, відданості працівників фірмі;

- управління персоналом – стратегічна функція. Цей напрям припускає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії фірми,

винагороду з урахуванням якості індивідуальної діяльності, створення гармонії на робочому місці;

- використання моделей управлінського вибору в роботі з персоналом з урахуванням чотирьох головних аспектів: вплив працівника і способи взаємодії на нього; процедура руху працівника на фірмі; системи винагородження; організація робочого місця.

Президент школи міжнародного менеджменту "Менеджер-сервіс" Г.М.Озеров [8, с.14-15] вважає, що управління персоналом повинно базуватися на наступних принципах:

1. Людина – основа корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять в основу змін, то вони є рухомою силою цих змін.

2. Менеджмент для всіх. Управління повинно базуватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво ("команда") і низова ланка "співробітники").

3. Ефективність як критерій успіху організації полягає в досягненні цілей з оптимальним використанням ресурсів і максимізації прибутку.

4. Взаємовідносини як критерій успіху організації.

5. Якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємопов'язаними підсистемами якості: особиста якість, якість команди, якість продукту, якість сервісу і якість організації.

6. Команди як критерій успіху організації. Всі, хто працює в організації, є її співробітниками. Всі вони є членами соціальної групи.

7. Навчання – ключ до розвитку і змін, а також невід'ємна частина процесу просування організації.

Зазначені принципи заслуговують на увагу, оскільки спрямовані на формування корпоративної культури і всебічний розвиток особистості. З урахуванням сучасних технологій та консалтингу дані принципи дозволяють значно підвищити рівень управління персоналом.

Аналізуючи вищевикладені концепції, можна узагальнити підходи до управління персоналом. У багатьох публікаціях відзначають два полюси ролі людини в суспільному виробництві [13, с. 22 ]:

- людина як ресурс виробничої системи – важливий елемент процесу виробництва й управління;

- людина як особистість із потребами, мотивами, цінностями, відносинами – головний суб'єкт управління.

Інша частина дослідників [13, с. 22] розглядає персонал із позиції теорії підсистем, у якій працівники виступають як найважливіша підсистема. Можна виділити дві групи підсистем:

- економічні, в яких головними є проблеми виробництва, обміну, розподілу та споживання матеріальних благ, а персонал розглядається як трудовий ресурс або організація людей (колектив);

- соціальні, в яких основним є питання взаємостосунків між людьми, соціальні групи, духовні цінності й аспекти всебічного розвитку особистості, а

персонал розглядається як головна система, що складається з неповторних особистостей.

Багато авторів висловлюють різні погляди щодо управління персоналом. Так, наприклад, Є.В.Маслов [7, с. 40] стверджує, що управління персоналом – це специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників. Також він вважає, що поняття «управління персоналом» за змістом близьке до поняття «управління людськими ресурсами». Оскільки в обох випадках об'єкт управлінської дії один і той самий, різниця тільки в специфічному підході до працівника і його робочої сили як ресурсу.

У ході дослідження гуманітарної концепції управління персоналом доцільно враховувати еволюцію підходів до питання формування елементів якості осіб. Поняття «людський капітал» варто розглядати як сукупність людських характеристик, що виявляються в процесі праці і включають у себе не тільки кваліфікацію всіх працівників підприємства й особистих якостей та конкурентоспроможність персоналу як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці, що обумовлено особливостями міжнародного поділу праці, посиленням конкуренції на ринку праці, кризою сучасної системи управління підприємством і впливом інших факторів. При цьому слід зазначити, що саме особисті якості визначають кваліфікацію працівника, що у свою чергу і забезпечить високу конкурентоспроможність його на ринку праці [3; 5; 10].

У запропонованій в останні роки моделі якості персоналу розглядаються також і окремі елементи конкурентоспроможності персоналу на зовнішньому і внутрішньому ринках праці, а елементи особистих якостей і кваліфікації персоналу проранжовані відповідно до рівня їхньої значущості. У той же час, розгляд поняття «якість персоналу» як соціально-економічної категорії дозволяє визначити специфічні характеристики працівників залежно від особливостей конкретного робочого місця на рівні окремого підприємства з урахуванням вимог до конкурентоспроможності персоналу як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці.

Якість робочої сили – багатопланова категорія, що охоплює сукупність людських характеристик, які виявляються у процесі праці й об'єднують кваліфікацію та особистісні й ділові характеристики працівника: фізичні якості, інноваційність, професійну придатність, здатність навчатися, відповідальність, дисциплінованість, розумові здібності, здатність адаптуватися, гнучкість, мобільність, мотивованість, працездатність [48].

Якщо раніше якість робочої сили в економіці праці розглядалася як соціальна, загальнофілософська, політекономічна категорія з невеликою прикладною цінністю, то в нинішніх умовах якість робочої сили стала цілком реальним, структурно організованим поняттям, яке впливає на результати діяльності, визначає конкурентоспроможність, а отже, підлягає управлінню. Для розуміння загальних проблем людського капіталу доцільно досконаліше проаналізувати механізми відтворення людського капіталу підприємства, що передбачає здійснення декомпозиції загальної проблеми подальшого вдосконалення системи людського капіталу на простіші складові, які

зіставляються між собою з метою визначення їх пріоритетності.

Встановлення пріоритетності тих або інших проблемних напрямків щодо розвитку людського капіталу повинно відбуватися лише з урахуванням стратегічних цілей підприємства, які встановлюються керівництвом на підставі аналізу ринку, конкурентоспроможності продукції, рівня технологічності.

Стратегічні цілі підприємства мають визначати всі стадії його відтворення, тому передусім віддзеркалюються в певній політиці управління персоналом. Вихідним пунктом у з'ясуванні проблеми вдосконалення системи людського капіталу постають не її реальний стан на цей момент, а її ідеальний образ, установлений експертами підприємства. Отже, для осіб досліджуваного підприємства визначення пріоритетів розвитку персоналу має здійснюватися за двома напрямками [16]:

а) шляхом визначення пріоритетності цілей кадрової політики управління персоналом підприємства;

б) через визначення пріоритетності або гостроти одиничних проблем у межах наявної системи людського капіталу, які відповідають цілям підприємства.

Визначення напрямів професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу підприємств сприяє його кількісному та якісному аналізу. За результатами такого аналізу визначаються тенденції і зміни у формуванні й використанні людського капіталу на різних рівнях та ідентифікуються невикористані резерви. Це дозволяє ефективніше управляти ними, сприяє зниженню загальних витрат підприємства, підвищенню продуктивності праці, покращенню фінансової стійкості підприємства.

Поширення науково-технічного прогресу та становлення інноваційної моделі розвитку економіки неможливе без формування, нагромадження та ефективного використання людського капіталу. Людський капітал має спільні компоненти з якістю персоналу та якістю робочої сили, проте відрізняється здатністю забезпечувати зиски його власникам.

Концепція управління людськими ресурсами, прийнята за зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку, дозволила поглянути на організацію як на збори частин, з'єднаних лініями управління, комунікації та контролю. Аналогія з мозком, на відміну від аналогії з механізмом, дозволила зовсім інакше представити як організаційну реальність загалом, так і управління персоналом зокрема. Головний секрет мозку – не диференціація і вузька спеціалізація, а системність і комплексність, для яких важливі зв'язки, у кожен момент створювані в надлишковій кількості.

Розгляд ролі мотивації праці в системі управління підприємством не звужується лише до застосування засобів стимулювання праці. Перелічені напрямки безпосередньо стосуються усіх підсистем управління персоналом – від планування до інформаційного забезпечення, що потребує вдосконалення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Виходячи з цього можна констатувати, що розвиток власне мотивації праці залежить від підрозділів підприємства, які реалізують всі функції в системі управління персоналом, а не займаються лише стимулюванням праці.

В узагальненому вигляді основна мета функціонування таких підрозділів полягає у забезпеченні відповідності кількісних та якісних характеристик персоналу меті діяльності підприємства в цілому. При цьому чітко визначається роль мотивації за суб'єктами, об'єктами та функціями управління в самій системі управління персоналом.

Отже, формування системи розвитку мотивації на підприємстві з усвідомленням її ролі за об'єктами, суб'єктами та функціями дозволяє розв'язати важливу практичну проблему щодо нестачі кваліфікованих кадрів, з одного боку, а з іншого – дозволить підвищити рівень вмотивованості працівників саме тих підрозділів, які виконують свої службові обов'язки з комплектації підприємства кадрами необхідної кваліфікації, з необхідним підприємству рівнем освіти та потенціалом. При цьому на особливу увагу заслуговує застосування сучасних наукових підходів при відбудові системи управління персоналом на підприємстві за важливим напрямком: розробка функціонально-цільової моделі системи управління персоналом із комплексом завдань як для працівників служби управління персоналом, виходячи з їх функціональних обов'язків, так і для працівників усіх структурних підрозділів, діяльність яких забезпечує розвиток підприємства. За таких умов в основу такої системи управління персоналом можуть бути закладені логістичні інструменти щодо оцінки ступеня мотивації працівників до ефективної праці у виробничому процесі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами: монография [Текст] / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов // Укр. асоціація управління проектами. – 2-е изд. – К: 2000. – 312с.
2. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навчальний посібник [Текст] / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
3. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник [Текст] / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2004. – 192 с.
4. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. [Текст] / В.Г. Воронкова. – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 576 с.
5. Данюк В.М. Менеджмент персоналу [Текст] / В.М.Данюк, В.М.Петюх – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
6. Кадри предприятия. 100 образцов новых должностных инструкций: практ. пособие [Текст] / Авт.-составители Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. – М.: Дело и сервис, 2001. – 368 с.
7. Катренко Л. Охорона праці: навч. посіб. [Текст] / Любов Катренко, Ігор Пістун, Юрій Кіт. – 2-ге вид., стер. – Суми: Університетська книга, 2007.- 495с.
8. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М., 2007. – 365 с.
9. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. [Текст] / В.І. Крамаренко, Б.І. Холод. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
10. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства: підруч. [Текст] / Г.Є. Мошек, Л.А.Гомба, Л.П. Піддубна. – К.: КНТЕУ, 2002. – 371 с.
11. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни [Текст] / В.М. Петюх. – К: КНЕУ, 2000. – 124 с.
12. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488с.