

Література

1. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот [та ін.]; за заг. ред. Д-ра екон. Наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук., проф. А. М. Поручника. — К.: КНЕУ, 2008. — 420, [4] с.

2. *Лукичева Л. И.* Управление интеллектуальным капиталом: [учеб. пособие] / Л. И. Лукичева. — М.: Омега-Л, 2007. — 552 с.

3. *Семикіна М. В.* Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Монографія / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко, М. О. Родіонова. — Кіровоград: КОД, 2009. — 200 с.

4. *Суков Г. С.* Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик; [под науч. ред. В. М. Данюка]; М-во образования и науки Украины, Гос. высш. учеб. завед. «Киевский нац. экон. ун-т им. Вадима Гетьмана», Новокраматорский машиностроительный завод. — К.: КНЕУ, 2008. — 232 с.

5. *Эдвинссон Л.* Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. / Эдвинссон Л. — М.: ИНФРА-М, 2005. — XX, 248 с.

6. *Huang K.-T.* Capitalizing on intellectual assets. *IBM Systems Journal*, Volume 37, Number 4, 1998 — Режим доступу: <http://www.research.ibm.com/journal/sj/374/huang.html>

Стаття надійшла до редакції 25.06.2010 р.

УДК 331.108.2

Л. Г. Войнаш, заступник начальника управління кадрової політики, кооперативної освіти і науки — директор НМЦ Укоопспіаки «Укоопосвіта»

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено історичну ретроспективу концепцій управління персоналом в світовій науці менеджменту; сформуовано аспекти управління персоналом на підприємствах споживчої кооперації України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Управління персоналом, організація праці, концепції управління персоналом, принципи наукового управління.

АННОТАЦИЯ. В статье исследована историческая ретроспектива концепций управления персоналом в мировой науке менеджмента; сформулированы аспекты управления персоналом на предприятиях потребительской кооперации Украины.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Управление персоналом, организация труда, концепции управления персоналом, принципы научного управления.

ABSTRACT. The article investigates the historical retrospective of the concepts of personnel management in the world of science management; formed aspects of personnel management at enterprises of consumer cooperatives in Ukraine.

KEY WORDS. Personnel management, work organization, personnel management concepts, principles of scientific management.

Вступ. Трансформаційні процеси в Україні, пов'язані з переходом до нових методів господарювання, визначили завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств різних галузей і форм власності. Це зумовило доцільність підвищення ефективності управління персоналом як стратегічної бази підвищення конкурентоспроможності підприємств у цілому.

Тому питання управління персоналом потребують їх подальшої поглибленої теоретичної і практичної розробки. Це стало необхідним у сучасних умовах і обумовлено тими обставинами, що без ефективного управління персоналом неможливо здобути позитивних результатів у виробництві конкурентоспроможної продукції, зростанні продуктивності праці, вирішенні соціальних питань.

Різні аспекти проблеми управління персоналом як фактору підвищення ефективності роботи підприємства і його конкурентоспроможності досліджено вітчизняними і зарубіжними вченими. У числі вчених України і країн СНД слід відзначити таких, як: О. Амоша, С. Бандур, Д. Богиня, В. Данюк, О. Грішнова, А. Колот, Н. Лук'яненко, О. Новікова, І. Петрова, Г. Слезінгер, М. Чумаченько, С. Шершня та ін.

Наукові теорії зарубіжних учених викладені в роботах К. Ноумана, Дж. Іванцевича, Г. Кунца, Е. Воутелайнен, М. Мескона, Т. Пітерса, С. Сінка, К. О'Дейла, С. О'Донела, Х. Хекхаузена, Г. Реуса. Ф. Хедоурі, у вітчизняних умовах можуть використовуватися лише частково, оскільки вони не є адаптованими до специфіки сучасного етапу розвитку економіки України.

Необхідність дослідження теоретико-прикладних аспектів управління персоналом обумовили вибір теми статті та завдання.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження історичної ретроспективи концепцій управління персоналом у світовій науці менеджменту.

Результати. Важливий внесок на початку ХХ ст. у розвиток наукового менеджменту зробив американський інженер-механік Фредерік Тейлор, який створив теорію і методологію наукової організації праці, що надовго стали основоположними постула-

тами технократичного управління персоналом. Насамперед, це відноситься до положення про орієнтацію керівництва на індивідуально найманого працівника, проведення добору та підготовки персоналу, впровадження поділу праці в управлінську діяльність.

Визнання управління наукою, а також великого теоретичного внеску в неї Ф. Тейлора відбулося після опублікування ним книги «Принципи наукового управління».

Із своїх досліджень та експериментів Ф. Тейлор вивів ряд загальних принципів, що лягли в основу його системи. До їх числа відносяться:

1. Розподіл праці — за менеджером повинна бути закріплена функція планування, а за робітником — функція виконання.

2. Вимірювання праці — цей принцип передбачає вимірювання робочого часу за допомогою так званих «одиниць часу».

3. Завдання-розпорядження — завдання повинні бути не тільки похвалитно розписані, але й супроводжуватися детальним описом оптимальних методів їх виконання.

4. Програми стимулювання — для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від обсягів виробництва продукції, а у випадку досягнення вищої продуктивності робітнику виплачуються преміальні.

5. Праця як індивідуальна діяльність — вплив групи робить робітника менш продуктивним.

6. Мотивація — особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.

7. Роль індивідуальних здібностей: робітники працюють заради сьогоденної вигоди, а менеджери — заради вигоди у майбутньому.

8. Роль менеджменту — відстоювання всіх авторитарних методів управління, за якими організаційні правила, стандарти, що регламентують працю, повинні бути посилені.

9. Роль профспілок — скептичне ставлення до профспілкового руху, оскільки лише широке впровадження принципів менеджменту здатне зменшити конфлікт між робітниками та адміністрацією.

10. Розвиток управлінського мислення — з управлінської практики повинні бути виведені певні закони, а управління повинно набути такого ж наукового статусу, що й інженерна справа [1, с. 52—53].

Ф. Тейлор вважав менеджмент наукою, що ґрунтується на точних законах та принципах. На думку багатьох авторів, Ф. Тейлор

сформулював важливий висновок про наступне: робота з управління — це спеціальність, і організація у цілому виграє від того, якщо кожна група працівників зосередиться на виконанні тієї справи, яку вона робить краще за все [2, с. 67].

На наш погляд, помилки теорії Ф. Тейлора заключалися в тому, що ним ігнорувалися соціальні відносини у процесі виробництва і не приділялася належна увага людському чиннику, проголошувалася єдність інтересів господаря і працівника.

Організаційно-технологічний підхід у менеджменті отримав подальший розвиток у працях Генрі Лоуренса Ганнта, Френка Гілбрет та Ліліан Гілбрет, Геррінгтона Емерсона, які розробили свої оригінальні концепції. Так, Генрі Лоуренс Ганнт розробив теорію лідерства, подружжя Френк Гілбрет та Ліліан Гілбрет — психологію управління, Геррінгтон Емерсон розробив, зокрема, знамениті 12 принципів управління, які не втратили свого значення і до сьогодні.

Гілбрети вважали, що національний добробут залежить від індивідуальної освіченості працівників, їх знань, здатності робити внесок у суспільне багатство. Щоб бути прибутковою, вся виробнича діяльність повинна плануватися і керуватися, за нею повинні стояти здібності, досвід та знання управлінців.

Г. Ганнт підкреслював провідну роль людського чинника у промисловості і висловлював переконання, що робітнику повинна бути надана можливість знайти у своїй праці не тільки джерело існування, а й задоволення. Він вважав, що «... проблема людського чинника є однією з важливіших проблем менеджменту» [3, с. 71].

Загальноприйнято, що принципи раціонального менеджменту були сформульовані у 1912 р. у книзі американського менеджера Г. Емерсона «Дванадцять принципів продуктивності»: чітко поставлені ідеали або цілі, здоровий глузд, компетентна консультація, дисципліна, справедливе ставлення до персоналу, швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік, диспетчерування, норми та розклади, нормалізація умов праці, нормування операцій, письмові стандартні інструкції, винагорода за продуктивність.

Важливим доробком школи наукового управління було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення робітників у підвищенні продуктивності праці і збільшенні обсягів виробництва. Представники школи визнавали також важливість відбору людей, які фізично і інтелектуально відповідали б виконуваним ними роботі. Великого значення надавалося навчанню персоналу.

Завдяки концепції наукового управління менеджмент почав визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Вперше керівники-практики та вчені побачили, що методи і підходи, які застосовувалися в науці і техніці, можуть ефективно використовуватися в практиці досягнення цілей організації.

Обмеженість та недоліки раціоналістичної школи Ф. Тейлора і його послідовників, на нашу думку, у значній мірі удалося подолати представникам класичної або адміністративної школи, у витоків якої стояв французький підприємець Анрі Файоль.

Як і Ф. Тейлор, А. Файоль дотримувався раціоналістичних поглядів, але об'єктом своїх досліджень він вибрав організацію в цілому, а не окремі напрями її діяльності і він вперше вивчав і описував управлінську функцію

Метою цієї школи було створення універсальних принципів управління, дотримання яких повинно привести організацію до неодмінного успіху. Ці принципи торкалися двох основних аспектів: розробка раціональної системи управління організацією, побудова структури організації і управління працівниками [2, с. 67].

Головний внесок А. Файоля у теорію управління полягає в тому, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з взаємопов'язаних функцій планування і організації. Принципи А. Файоля до сьогодні представляють інтерес для практиків-менеджерів (рис. 1).



Рис. 1. Принципи теорії управління за А. Файолем

Як зазначає А.В. Шегда логічним завершенням класичної школи менеджменту стала концепція «раціональної бюрократії» німецького соціолога Макс Вебера [4, с. 42].

Він, аналізуючи сучасне йому суспільство, прийшов до висновку, що саме раціональність є тією філософською основою, на якій успішно може функціонувати ринкове господарство. Ідеальним виразом раціоналізації суспільства в умовах ринкових відносин, вважав М.Вебер, є особливості бюрократичного апарату в організаціях різного типу управління. Такими особливостями є: дотримання членами управлінських груп певної, визначеної ними поведінки; суровий розподіл обов'язків і принципів відповідно до спеціалізації; ієрархія у керівному гроні тієї чи іншої організації; професіоналізм; можливість отримати посаду відповідно до рівня компетенції; ротація керівних кадрів [5, с. 82].

М. Вебер розглядав бюрократію як професіоналізм у сфері менеджменту. Він убачав незаперечні переваги бюрократизму у порівнянні з іншими методами у високій точності виконання завдань, суровій дисципліні, відповідальності, стабільності персоналу. На наш погляд, теорія М. Вебера не забезпечувала оптимальності у розв'язанні проблем і підвищенні ефективності організації, стримувала ініціативу працівників, творчий підхід до виконання своїх обов'язків. Суворе дотримання писаних правил давало нерідко протилежні результати, тому нині термін «бюрократія» вживається частіше у негативному смислі, підкреслюючи формалізм або низьку ефективність діяльності апарату управління.

Представниками адміністративної школи були також Л. Урвік, Дж.Д. Муні, А.К. Рейлі, А.П. Слоун, Л. Г'юлік.

У цілому, представники адміністративної школи управління намагалися розробити принципи, рекомендації і правила створення строго визначеної примусової системи робіт і виключити вплив окремих працівників впровадженням відповідних жорстких мір нормування.

Представники наукової і адміністративної шкіл визнавали значення людського чинника, але обмежувалися такими аспектами, як економічне стимулювання, справедлива оплата праці та установа формальних функціональних відносин.

Виникнення школи людських стосунків пов'язано з іменем німецького психолога Гуго Мюнстерберга. Г. Мюнстерберг провів низку експериментів і створив множину психологічних тестів, за допомогою яких вивчав здібності і схильності окремих працівників до різних професій, сумісність працівників, проблеми стомлюваності, нещасних випадків на виробництві. Г. Мюнстерберг

першим усвідомив важливість гуманізації процесу управління, оскільки менеджер повинен управляти перш за все людьми, а не машинами.

Значний внесок у створення теорії і практики людських стосунків належить психологу Ельтону Мейо. Вивчаючи вплив різних чинників (умови і організація праці, заробітна платня, міжособисті стосунки і стиль керівництва) на підвищення продуктивності праці, Е. Мейо зробив висновок про особливу роль у виробництві людського чинника. Узагальнення емпіричних даних дозволило йому створити соціальну філософію менеджменту (систему «людських стосунків»).

Школа людських стосунків зосередилася, в основному, на методах налагоджування міжособових стосунків. Було доведено, що за умови виявлення більшого піклування керівництва про своїх підлеглих, рівень задоволення працівників повинен зростати, а це, в свою чергу, приведе до зростання продуктивності праці. Представники цієї школи зазначали про необхідність використання людських ресурсів, таких як краса, здоров'я, талант, працьовитість, дисципліна, сила, розум тощо, вміння їх використовувати, але кожний їх вивчав у різних сферах. Разом з тим, школа людських стосунків основну увагу приділяла колективу, що в умовах подальшої індивідуалізації виробничої діяльності було недостатньо.

Подальший розвиток психології та соціології дав поштовх до формування поведінкового напрямку у теорії менеджменту або біхевіористського, згідно з яким правильне використання науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності діяльності й окремого працівника, й організації у цілому. Найбільш відомими представниками даного напрямку були Кріс Арджиріс, Ренсіс Лайкерт, Фредерик Герцберг, Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор. Вони досліджували різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, влади та авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, змісту роботи тощо. Їхні дослідження сприяли виникненню у 60-х рр. XX століття особливої управлінської функції, що отримала назву «управління персоналом». Новий підхід ставив за мету надати допомогу працівнику усвідомити свої власні можливості в побудові організації та управлінні нею виходячи з ідеї, що підвищення ефективності організації залежить від ефективності її людських ресурсів.

Найвідомішою є теорія Д. Мак-Грегора, заснована на теорії *X* — застосування методів примушення і заохочення, і теорії *Y* — створення умов, що сприяють заохоченню працівників, представ-

лення їм можливостей для максимального проявлення ініціативи, винахідливості і самостійності для досягнення цілей організації. На думку Д. Мак-Грегора, при переході організації від застосування теорії X до теорії Y структура організації повинна змінюватися, все більше відхилятися від жорсткої ієрархічної структури, у якої влада і відповідальність в основному зосереджені на вищих рівнях управління.

Значний вклад у розвиток біхевіористського напрямку в менеджменті вніс Абрахам Маслоу, який розробив теорію потреб, відому як «піраміда потреб».

Відповідно до вчень А. Маслоу, у людини є складна структура ієрархічно розташованих потреб і менеджер повинен виявити ці потреби і застосовувати відповідні методи мотивації.

Подальший розвиток кібернетики, статистики, прикладної математики, економіко-математичних методів аналізу і обґрунтування управлінських рішень, комп'ютеризація управління сприяли появі нової концепції менеджменту — кількісної (управлінської) школи.

Новими підходами, пов'язаними із кількісною школою в управлінні, є системний та ситуаційний підходи до менеджменту.

В останні роки активізація людських ресурсів стала розглядатися як важливий фактор ефективності, а її результати виражаються у критеріях, заснованих на ролі персоналу в досягненні корпоративної стратегічної мети. З такою кінцевою метою фірми узгоджувалися тенденції у використанні персоналу. Теоретики сучасного бізнесу (Портер М., Друкер П., Кантер Р., Бланшир К., Пинто Г. та ін.) до найважливіших особливостей сучасного менеджменту персоналу відносять:

- поширення повноважень виконавців на робочому місці та зміни форм контролю;
- спільне прийняття рішень і створення атмосфери підприємництва на фірмі;
- розвиток механізмів планування кар'єри і гнучкої зайнятості;
- широке бачення проблем ефективності та цілісний підхід до людських ресурсів в узгодженні з стратегічними установками фірми;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

Подальший крок у розвитку управлінської думки стосовно управління персоналу — спроба об'єднати моделі системного керівництва персоналом і емпіричні дослідження крізь призму динамічних змін — трансформація внутрішньофірмового управління, перебудова системи управління персоналом відповідно до нових інноваційних вимог.

На наш погляд, нова управлінська школа і у досягненні успіхів велике значення надає таким чинникам, як лідерство, стиль керівництва, кваліфікація, культура, мотивація поведінки, взаємовідношення у колективі і задача керівника полягає у тому, щоб організувати ефективну спільну працю, у процесі якої кожна людина здатна максимально реалізувати свої можливості та здібності.

Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004—2015 рр.) передбачає посилення соціального захисту та соціальної підтримки працівників, зокрема:

—забезпечення соціальних гарантій працівників: гарантія виплати основного та додаткового заробітку, пільги, компенсації, зміцнення мережі діючих недержавних пенсійних фондів, соціальне страхування, пільгове кредитування, харчування, санаторно-курортне лікування, тривалість відпусток, підтримка інвалідів, пенсіонерів;

—мотивація до активної участі в управлінні через участь у розподілі прибутків з урахуванням економічної участі, стажу, кваліфікації, підсумків роботи за рік;

—створення необхідних умов для високопродуктивної праці: покращення умов праці, психологічного мікроклімату, охорони здоров'я, стилю керівництва, рівня культури організації.

Таким чином, реалізація вищезазначених завдань сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, конкурентоспроможності продукції, підприємств і загалом системи споживчої кооперації України.

Література

1. *Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд-во МГУ, 1991.
2. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1994.
3. *Ганг Г.Л.* Организация труда. Размышление американского инженера об экономических последствиях мировой войны. — М., 1923.
4. *Шегда А.В.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — К: Товариство «Знання», КОО, 1998.
5. *Герасимчук А.А., Шейко С.В.* Філософські основи менеджменту і бізнесу: Курс лекцій: Навч. посібник. — К.: Вид-во Укр.-фін. ін-ту менеджменту і бізнесу, 1999.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2010 р.