

УДК 331.101.262.005

Лаптев В.І.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та соціальних наук,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

## ДИАЛЕКТИКА РОЗВИТКУ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

*Статтю присвячено актуальному питанню управління людськими ресурсами як найбільш цінному активу будь-якого підприємства, галузі або країни в цілому в сучасних умовах, здійснено теоретичне дослідження еволюції підходів до управління людськими ресурсами, визначення ролі та місця людини в системі менеджменту. Розглянуто сутність та зміст функціонального, процесного, системного, поведінкового, компетентнісного, комплексного, ситуаційного підходів. Зазначені підходи дають можливість поглянути на управління з різних боків, враховуючи різноманітні аспекти та умови, в яких воно здійснюється. Здійснено порівняльний аналіз найбільш вагомих підходів за рахунок визначення їх ключових переваг та недоліків, виявлено конкурентні переваги, які дозволили зробити висновок про відсутність єдиного вірного підходу, який би задовольнив усі очікування будь-якого підприємства, галузі або економіки країни в цілому.*

*Ключові слова:* управління людськими ресурсами, підходи управління, системний підхід, ситуаційний підхід, проблемно-орієнтований підхід.

## ДИАЛЕКТИКА РАЗВИТИЯ ПОДХОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Лаптев В.И.

*Статья посвящена актуальному вопросу управления человеческими ресурсами как наиболее ценным активом любого предприятия, отрасли или страны в целом в современных условиях, осуществлено теоретическое исследование эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами, определение роли и места человека в системе менеджмента. Рассмотрены сущность и содержание функционального, процессного, системного, поведенческого, компетентностного, комплексного, ситуационного подходов. Указанные подходы дают возможность взглянуть на управление с разных сторон, учитывая различные аспекты и условия, в которых оно осуществляется. Осуществлен сравнительный анализ наиболее значимых подходов за счет определения их ключевых преимуществ и недостатков, определены конкурентные преимущества, которые позволили сделать вывод об отсутствии единого верного подхода, который бы удовлетворил все ожидания любого предприятия, отрасли или экономики страны в целом.*

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, подходы управления, системный подход, ситуационный подход, проблемно-ориентированный подход.

## DIALECTICS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT APPROACHES DEVELOPMENT

Laptiev V.

*The article is devoted to the actual issue of human resources management as the most valuable asset of any enterprise, region or country as a whole of our time. In this paper, a theoretical research of the evolution of approaches to the management of human resources, the definition of the role and place of man in the management system are conducted. The essence and content of functional, process, systemic, behavioral, competence, complex, situational approaches are considered. These approaches provide an opportunity to look at management from different sides, taking into account the various aspects and conditions in which it is implemented. A comparative analysis of the most significant approaches was carried out by determining their key advantages and disadvantages. Competitive advantages were found and led to the conclusion that there is no single right approach that would satisfy all expectations of any enterprise, industry or economy of the country as a whole.*

*Keywords:* human resources management, management approaches, system approach, situational approach, problem-oriented approach.

**Постановка проблеми.** Людські ресурси є сьогодні одним з найбільш цінних активів будь-якого підприємства, галузі або країни в цілому. Дану тезу своїм прикладом підтверджують економічно розвинені країни та країни з економіками, що швидко розвиваються, відходячи від промисловості, зав'язаної на природних ресурсах, та підтримуючи наукоємні сфери виробництва, які сприяють впровадженню в життя новітньої техніки і технологій, а також їх інтеграції в інші стратегічно

важливі сфери (медицина, наука та освіта, фінанси тощо). Все це потребує акумулювання та раціонального використання людського потенціалу, створення умов для його максимального розкриття, а відповідно й пошуку ефективних методів та прийомів управління людськими ресурсами. Особливо гостро ця проблема є і для України, яка протягом 25 років незалежності будує власну модель економічних відносин, а останні майже десятиріччя знаходиться в стані перманентної

економічної кризи, яка змушує діяти в умовах обмежених фінансових ресурсів, жорсткої конкуренції та невідомості. Це обумовлює нагальну потребу пошуку підходу, який би задовольнив очікування та вимоги учасників соціально-трудових відносин з метою максимального ефективного управління найбільш цінним ресурсом – людиною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В теорії та практиці існує достатньо багато наукових підходів, які можуть слугувати базисом управління людськими ресурсами. Найбільш відомим серед них є: процесний, системний, функціональний, ситуаційний, поведінковий, комплексний, компетентнісний тощо. Розробкою та подальшим дослідженням даних підходів займалася велика група різних вчених та фахівців в сфері менеджменту, серед яких: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Мескон, Г. Лівітт, Т. Увіслер, М. Фоллетт, Ч. Барнард, Д. Вудворд, Т. Бернс, Дж. Сталкер, Д. МакКлелланд, Д. Мерсер, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, У. Оучи тощо. Усі ці науковці завдяки своїм доробкам створили певний ланцюг, логічну послідовність діалектики місця і ролі людських ресурсів, методів і інструментів, які спонукають їх здійснювати діяльність максимально ефективно.

**Формулювання цілей статті.** Однак, враховуючи динамічність та гнучкість економічних умов, необхідність побудовання в Україні власної дієвої моделі управління людськими ресурсами, яка б застосовувала актуальний та релевантний базис, обумовлює мету даної роботи, як полягає в порівняльному аналізі існуючих в теорії та практиці підходів менеджменту та їх адаптації до сучасних українських реалій і перспектив.

**Виклад основного матеріалу.** Зазначені підходи дають можливість поглянути на управління з різних боків, враховуючи різноманітні аспекти та умови, в яких воно здійснюється. Так, наприклад, функціональний підхід сформувався на початку XX століття разом із виокремленням менеджменту персоналу у окрему дисципліну, в часи розвитку наукової школи менеджменту. Так, Ф. Тейлор зазначав, що для підвищення продуктивності та результативності праці робота повинна бути розподілена на окремі прості частини, зрозумілі виконавцю. Дана позиція була розвинена у адміністративній школі управління, в часи якої і виокремився функціональний підхід. Так, його засновником вважається А. Файоль, який сформулював основні функції менеджменту (планування (*prévoir*), організація (*organiser*), мотивування (*commander*), координація (*coordonner*) та контроль (*contrôler*)) [4]. Завданнями даного підходу було розподілити управління як безперервний процес на функціональні складові з метою оптимізації виробничих витрат. Тим самим даний підхід був спрямований на зосередження на виконанні певного обсягу робіт в межах конкретної функціональності, що мало сприяти підвищенню професійної майстерності відповідальної особи, а відповідно якості діяльності.

З іншого боку, недоліком такого підходу є незначна зацікавленість та залучення в досягненні кінцевого результату, загальної мети діяльності підприємства через виконання вузькоспрямованої роботи. Це в свою чергу ускладнює взаємодію між різними посадовими особами та структурними підрозділами, збільшуючи витрати часу. Адже в даному випадку кожен з учасників відстоює лише свою частину роботи та не бачить усєї картини, тим самим створюючи розбіжності та мож-

ливий конфлікт інтересів. Окрім того «споживачем» результатів діяльності є безпосередньо функціональний керівник, а відповідно процес задоволення потреб носить ієрархічний характер знизу доверху. Відповідальність же також є фрагментарною, яка обмежується функціональними рамками, що негативно впливає на швидкість управлінської реакції, адже вся відповідальність концентрується на вищих шаблях ієрархії менеджменту. Тим самим вплинути на результати діяльності можна лише після появи проблеми.

Однак, все одно слід зазначити, що сьогодні в Україні функціональна організаційна структура, яка будується на принципах функціонального підходу до менеджменту, є однією з розповсюджених на підприємствах різних форм господарювання та власності. Таким організаційним структурам властиві слабкі міжструктурні зв'язки, де кожен відділ бажає відокремитися у виконанні власних вузьких функцій. В сучасних умовах, які вимагають від підприємств гнучкості, адаптивності та необхідності діяти як єдиний організм, який орієнтований на самоорганізацію та кроссфункціональність.

Противагою функціональному підходу вважається процесний підхід, який навпаки орієнтований на розвиток горизонтальних зв'язків, залучаючи учасників незалежно від структурного підрозділу до виконання певного процесу. Тим самим процесний підхід на відміну від функціонального спрямований на досягнення загального кінцевого результату, а не на виокремлення роботи (функції) кожної структурної одиниці. Сформувався процесний підхід також на базі адміністративної школи менеджменту, однак популярність отримав ближче до 80-х років 20 ст. та ставив за метою описати процес управління з точки зору тич самим функцій, однак незалежних одна від одної. М. Мескон, наприклад, пропонував розглядати процесний підхід, як такий, що «базується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій» [1].

Іншими словами процесний підхід на відміну від функціонального змістив акценти з управління окремими функціями, закріпленими за певними структурними одиницями, на управління наскрізними бізнес-процесами, які охоплюють усі ці структурні процеси, тим самим об'єднуючи їх в досягненні спільного результату. При цьому дані структурні одиниці розглядаються не як відокремлені елементи з власними функціональними цілями, а як учасники різних бізнес-процесів. Сьогодні використання процесного підходу в менеджменті дозволяє сформувати матричну структуру управління, яка поєднує функціональну та програмно-цільову (проектну). Тобто для реалізації певної цільового завдання управлінський вплив спрямив на всі функціональні елементи системи.

Важливу роль в розвитку менеджменту та економіки в цілому відіграв системний підхід, який дозволяє розглядати об'єкт як сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. Слід зазначити, що системний підхід базується на теорії систем, яка в цілому пройшла значний еволюційний шлях, використовуючись з початку свого існування в точних науках і в техніці, а з кінця 50-х рр. XX століття здійснивши стрибок в бік менеджменту, що позитивно вплинуло на розвиток науки управління. Основоположником теорії

систем вважається Л. фон Берталанфі, який почав свої дослідження в даному напрямі ще до початку II світової війни, однак свого розвитку вони отримали вже на початку 60-х рр. Згідно системного підходу будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. У системі «вхід» переробляється в «вихід» [2].

Цікавим з точки зору еволюції поглядів на механізм менеджменту є комплексний підхід, який був розроблений наприкінці 50-х рр. XX століття Гарольдом Лівінгом, професором Вищої школи індустріального адміністрування при Технічному інституті Карнегі. Головною причиною виникнення даного підходу стала думка про фрагментарність та відсутність цілісного погляду, єдиної концепції щодо управління. Згідно з позицією Г. Лівінга проблема полягала в тому, що питання управління людьми, прийняття управлінських рішень не є лише сферою інтересів психологів та соціологів, які вивчають причини поведінки людини, її мотиваційне ядро, але й економістів, інженерів, математиків тощо. У зв'язку з цим лише поєднання наукових доробків психологів, соціологів, математиків, інженерів, економістів дасть змогу сформуванню комплексної наукової теорії управління, яка базуватиметься на досягненнях науки. Окрім цього даний вчений та його послідовники (Томас Увіслер) вважали, що результативність майбутніх досліджень залежить від раціонального поєднання аналітики та психології (цифр та людей). У зв'язку з цим, Г. Лівінг значну увагу приділяв вивченню нової інформаційної техніки, яка є інструментом швидкої обробки значного обсягу інформації, допомагає використовувати статистичні та математичні методи та формувати моделі при прийнятті рішень. [5]. Комплексний підхід до менеджменту дозволяє врахувати комплекс екзогенних та ендогенних чинників, які впливають на процес управління, серед яких: економічні, політичні, технологічні, соціально-демографічні, правові, організаційні тощо.

Також в післявоєнні роки (50-60-ті рр. XX ст.) важливий вклад у розвиток управління в цілому та теорію лідерства зокрема зробили вчені, які розробили поведінковий підхід. Даний підхід виявив залежність ефективності управління від стилю лідерства, тобто моделі поведінки, яку обирає керівник для вирішення управлінських завдань. Найбільш вклад в розвиток даної течії управлінської думки зробив професор Масачусетського технологічного інституту Дуглас Макгрегор. Він розробив дві теорії «X» та «Y», згідно яких стиль керівництва (авторитарний або демократичний) залежить від мотивації працівників, їх готовності (або неготовності) брати відповідальність та необхідності контролю за ними. Недоліком даного підходу є припущення про існування одного оптимального стилю керівництва, який задовольнятиме більшість працівників та вирішуватиме різні завдання.

Наступне десятиріччя дещо змінило вектор розвитку управлінської думки, змістивши фокус зі стилів управління на компетенції. В першу чергу, цьому треба завдячувати дослідженням Д. МакКлелланда, який на початку 70-х рр. ввів ідею змінних компетенцій при оцінці персоналу. Тобто оцінці мають піддаватися саме якості та характеристики людини, які вона проявляє в поведінці та за якими можна спостерігати. Однак, в сучасному трактуванні термін «компетенція» став відомим

завдяки науковій праці Р. Бояцису «Компетентний менеджер». Слід зазначити, що сутність самого компетентного підходу полягає в тому, що він розкриває не стільки знання і навички людини, скільки її поведінку, дії, в яких проявляються та самі знання, навички та здібності. Це, в свою чергу, дозволяє безпосередньо зв'язати знання з конкретними, вимірюваними результатами діяльності, а значить розуміти причини успіху чи невдачі співробітника, знаходити заходи, які дозволяють удосконалити його діяльність. Також даний підхід робить акцент не тільки на здатність людини здійснювати необхідну діяльність, але і нести за неї відповідальність, розуміти, яким чином досягається потрібний результат, знати власні межі і постійно їх розширювати, тим самим розвиваючи схильність до самонавчання, відповідальності та самоуправління.

Однак важливою віхою в розвитку управління в цілому та людськими ресурсами зокрема став ситуаційний підхід, який за своєю суттю не став суперечити традиційній школі управління або школі людських відносин, однак зробив акцент на те, що успішність вирішення завдання залежить не від школи, а від ситуації, в якій застосовуються ті чи інші інструменти, властиві тій чи іншій школі. Таким чином, ключовими термінами, які виявилися рушійною силою розвитку ситуаційного підходу в управлінні, є «ситуація» та «ситуаційність». Перший термін представляє конкретний набір обставин, які впливають на діяльність організації в даний момент часу. «Ситуаційність» акцентує увагу на контексті, певних умовах та ситуації, які визначають успішність та результативність дії людини або організації. Адже остання – це відкрита система, яка знаходиться під впливом безлічі чинників як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Початок розвитку ситуаційного підходу було покладено на початку 20-х рр. XX століття Марі Паркер Фоллетт, яка стверджувала, що ефективність керівника безумовно залежить від володіння ним необхідними знаннями; проте різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів в них досягають різні люди. Кращі керівники стають кращими не тому, що вони наділені якимись особливими лідерськими якостями, а тому, що вони відповідають вимогам моменту [4].

Наступним, хто мимовільно посприяв розвитку ситуаційного підходу, став Честер Барнард, який у своїй роботі «Функції керівника» (1938 р.) висунув гіпотезу, що прийняття підлеглими керівника залежить від синтезу чотирьох умов: 1) розуміння підлеглими завдань та розпоряджень, які їм надходять; 2) віри та прийняття того, що керівництво діє відповідно до інтересів організації; 3) віри в те, що інтереси організації співпадають з власними; 4) фізичної та психічної здатності підпорядковуватися [3].

Честер Барнард бав практиком, який розвивав теорію організації та теорію менеджменту в тому ключі, що будь-яка організація представляє собою систему кооперації людської діяльності з незначним життєвим циклом. Наголос на короткостроковий термін існування організації через неможливість поєднання двох обов'язкових критеріїв: ефективність і результативність [3] сприяв розвитку думки про залежність цих двох критеріїв від ситуації, в якій опиняється організація під впливом безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів.

Однак розцвіт ситуаційного підходу, зростання його теоретичної позиції та впливу на розвиток науки відбувся в 50-ті роки ХХ століття за рахунок синтезу дотеперішніх концепцій на підставі теорії систем в результаті ряду емпіричних досліджень Джоан Вудворт. Починаючи з 1953 р. Дж. Вудворт провела серію досліджень, присвячених зв'язку технології та організації. Ці дослідження охопили близько 100 тис. підприємств Великої Британії. У підсумку дослідження Джоан Вудворт довели важливість врахування ситуації при прийнятті управлінських рішень на прикладі залежності технології та організаційної управлінської структури. Ситуаційний підхід пов'язаний із системним підходом і намагається погодити конкретні управлінські прийоми й концепції з конкретними ситуаціями. Підтвердження цього сформувалося в 70-ті роки ХХ століття за рахунок залучення основних положень теорії відкритих систем, результатів орієнтованих на практику досліджень і застосування різноманітної

статистики були зроблені нові кроки. Концепція, яка виникла в результаті, пояснювала властивості організаційної структури специфікою її адаптації до внутрішньої і зовнішньої навколишнього середовища. Дослідженням даної залежності (організаційної структури від середовища) займалися у другій половині ХХ століття такі вчені, як Том Бернс і Джордж Сталкер.

В рамках ситуаційного підходу також сформувався, так званий проблемно-орієнтований. Даний підхід орієнтований на вирішення проблеми як певного теоретичного або практичного завдання (задачі), що в свою чергу передбачає адаптивність, гнучкість, уміння своєчасне приймати управлінські рішення з використанням наявних ресурсів.

У табл. 1 наведено узагальнюючі результати аналізу існуючих підходів менеджменту, які використовуються або можуть бути використані стосовно такого об'єкту як людські ресурси.

Таблиця 1. Аналіз наукових підходів щодо управління людськими ресурсами

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Функціональний	Управління розподілено на функціональні складові	- деталізація окремих процесів; - висока кваліфікація фахівців, які реалізують певну функцію	- втрачання зацікавленості у загальному кінцевому результаті; - ускладнення міжструктурних зв'язків; - низька гнучкість та адаптивність через відсутність роботи за принципом «єдиного організму»
Процесний	Управління як сукупність процесів, спрямованих на досягнення організаційних цілей	- орієнтований на кінцевий результат; - розвиває горизонтальні зв'язки	- елементи управлінської діяльності витікають один з одного
Системний	Управління як сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок	- усі елементи управлінської діяльності є взаємопов'язаними, а не витікають один з одного	- не враховується що в довкіллі, має вплив управління; - не визначає ролі окремих структурних елементів; - не визначає основні змінні, які впливають на управління
Ситуаційний	Управління залежить від ситуації та динаміки її зміни враховуючи умови як внутрішнього, так і зовнішнього середовища	- висока адаптивність та гнучкість; - швидка реакція на зміни	- ризик управлінської помилки через повну відповідальність на керівництві; - суб'єктивність оцінки ситуації - потреба в значній децентралізації управління
Комплексний	Враховує сукупність економічних, соціально-психологічних, правових, техніко-технологічних, педагогічних, інформаційних, наукових та інших аспектів управління в їх сукупності та взаємодії	- інтеграція інформаційних технологій та управління; - значна наукова складова управління	- збільшення контролю за середньою та нижньою ланкою управління
Поведінковий	Ефективність управління залежить від поведінки лідера, його стилю управління	- орієнтація на людину; - прагнення з'ясувати причини того чи іншого стилю поведінки	- концентрація на лідері; - неврахування ситуації при формуванні стилю управління
Компетентісний підхід	Орієнтується на поведінку людину через прояв її компетенцій	- дозволяє зв'язати знання, які застосовуються, з конкретними результатами діяльності; - підвищується відповідальність та рівень самонавчання людини	- складність у визначенні індикаторів компетенцій та їх кількісного виразу
Проблемно-орієнтований	Управління будується навколо вирішення проблеми	- можливість не тільки реактивних, але й превентивних дій; - висока динамічність та адаптивність; - інтеграція інформаційних технологій та управління;	- ризик управлінської помилки через обмеженість часу на прийняття рішень

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, розглянуті підходи до управління людськими ресурсами свідчать про значну динамічність процесів в даній сфері, яка обумовлюється зростаючою роллю та місцем людини в системі менеджменту та складністю роботи з даним ресурсом. Здійснений порівняльний аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони кожного з них, виявити конкурентні переваги та зробити висновок про відсутність єдиного вірного підходу, який би задо-

вольнив усі очікування будь-якого підприємства, галузі або економіки країни в цілому. В свою чергу така позиція актуалізує саме ситуаційне бачення, необхідність орієнтуватися на можливу проблему (ситуацію), яка існує або може з'явитися у майбутньому, та здійснювати комплекс управлінських дій відповідно до неї. У зв'язку з цим подальшого дослідження потребує питання адаптації саме проблемно-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами в Україні.

1. Мескон М. *Основы менеджмента: пер. с англ.* / М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : «Дело», 1992. – 702 с.
2. Системний підхід. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://goo.gl/cJ31de>
3. Chester I. Barnard *The Functions of the Executive* / Chester I. Barnard – United States : Harvard University Press, 1938. – 338 p.
4. Follett M. P. *Creative Experience* / M. Follet. – London: Forgotten Books, 2017. – 326 p.
5. Leavitt H. J. *Management in the 1980's*. *Harvard Business Review*, Vol. 36 (6), 1958, p. 41–48.

E-mail: [vlaptev777@gmail.com](mailto:vlaptev777@gmail.com)