



1. НАУКА – ПРАКТИЦІ



Валентин Вікторович Тесленко,

доктор педагогічних наук,
професор кафедри філософії
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0637-4815>

УДК 37.013.8

DOI: [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2020-2\(77\)-5-10](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2020-2(77)-5-10)

МІСЦЕ І РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація.

У статті визначено важливість наявності сумарного потенціалу людських і природних ресурсів, ефективного менеджменту як необхідної умови успішності окремих фірм і держави в сучасних умовах. Проаналізовано основні ресурси: природні, людські, виробничі, фінансові, інформаційні, творчі, освітні, професіоналізм і рівень кваліфікації працівників. Нами розглянуто варіант повного життєвого циклу організації як сукупності певних послідовних стадій – формування організації, її інтенсивне зростання, стабільність, період кризи. Підкреслено, що поряд з установками всередині організації, які регламентують управлінську діяльність, важливу роль у розвитку форми відіграють також генеральні цільові ціннісні установки в певний період її існування. Підсумовано, що погляд на організацію крізь призму циклів (сукупності певних стадій) розвитку дає змогу більш точно ідентифікувати її головні ціннісні установки, конкретизувати завдання, що стоять перед організацією, а також визначити особливості міжособистісних відносин співробітників, кадрового забезпечення й управлінських підходів.

Ключові слова: організація; ресурси; цикли; стадії розвитку; стабільність; криза; управління; управлінські установки; ціннісні установки; персонал; міжособистісні відносини; людський потенціал.

Організації як соціально-економічні системи, що належать до категорії складних, цікавляться закономірностями тих процесів, які в них відбуваються. Керівники, спеціалісти, які в них працюють, з огляду на власну професійну приналежність, оцінюють і вивчають ці закономірності в інтересах загальної справи. Ці знання набуваються практичним і теоретичним досвідом, зокрема спостереженням за реакцією системи на різні зовнішні й внутрішні впливи. Людина є основою будь-якої організації, її сутністю та багатством [3]. Від того, як вона зможе використовувати його потенціальні можливості, суттєво залежить її успіх у конкурентній боротьбі. Кожна людина – це унікальна особистість, яка має власні соціально-психологічні характеристики, потреби, мотиви та різне ставлення до проблем організації. Тому управління людиною в організації є складною і відповідальною справою. Однак проблема управління в організації не зводиться лише до взаємодії працівника і менеджера, оскільки він перебуває в оточенні колег і є членом формальних і неформальних груп. Керівник має враховувати ці факти під час побудо-

ви діяльності організації, управління кадрами, розглядаючи кожну людину як спеціаліста, який виконує певну професійну діяльність та як члена групи, якому властива певна роль в колективі [2]. Зазначимо, що енергія людини – більш важливий ресурс, що перебуває в руках менеджера. Задача управлінця полягає в тому, щоб вивільнити цю енергію та спрямувати її на досягнення позитивних цілей організації. Сумарний потенціал наявних людських й природних ресурсів і високопрофесійний менеджмент визначають насамкінець рівень багатства держави та заможності її громадян [1]. Учені виокремлюють головні ресурси, що зумовлюють успішність країни.

1. **Природні ресурси** – до них зараховують те, що має країна як відокремлена територія (вигідність географічного положення, родючість землі, корисні копалини, запаси води тощо). Їх наявність, за правильного використання в національних інтересах, є певною передумовою успішного розвитку країни.

2. **Людські ресурси** країни визначаються чисельними та якісними характеристиками населення. Необхідно зауважити, що в сучасних умовах



багатство держави визначається не кількістю мешканців. Головну роль відіграє якість населення, що визначається певними характеристиками, зокрема здоров'ям людей, їх моральністю, творчим потенціалом, освітою, рівнем професіоналізму, відповідальністю перед майбутніми поколіннями тощо.

3. **Виробничі та фінансові ресурси** – це обладнання, запаси сировини, матеріалів, продукції, фінансових можливостей, що можуть належати державним підприємствам і організаціям, приватним підприємцям та окремим громадянам. Рушійною силою виробництва у країнах із ринковою економікою є матеріальна вигода. Однак останніми роками в системі цінностей бізнесу суттєвої значущості набула ділова етика, порушення якої призводить до втрати репутації, що безпосередньо впливає на перспективу розвитку та рівень доходів. Взаємозв'язок між моральними принципами (повага до особистості, права рівність, екологічна відповідальність тощо) і суспільними відносинами (форми власності, системи регулювання економіки тощо) набуває на початку XXI ст. певної значущості та постає важливим показником рівня загального цивілізаційного розвитку країн світу [6].

4. **Творчий потенціал суспільства** стає важливим фактором його економічного та культурного розвитку. Глобалізаційні світові тенденції охоплюють основні сфери життя суспільства, розширюючи інтеграцію й співпрацю між народами і загострюючи економічну конкуренцію між державами. У цьому загальносвітовому процесі надважливим конкурентним фактором стає наявність передових наукових шкіл, висококваліфікованих фахівців, інноваційних технологічних підходів, що робить визначальною роль «творчо-інтелектуального людського капіталу» в соціально-економічному розвитку. Також відмітимо тенденцію, що отримала назву «імпорту знань та інтелекту». Сьогодні відбувається справжня боротьба за творчо-інтелектуальні ресурси. З метою залучення іноземних талановитих учених, інженерів, менеджерів країни з потужною економікою змінюють міграційні правила, створюють спеціальні програми для потенційно привабливих фахівців-мігрантів та обдарованих студентів, засновують міжнародні дослідні колективи тощо [4].

5. **Інформаційні ресурси** – це важливий фактор розвитку будь-якої сучасної країни. На думку науковців, інформація дедалі більше набуває статусу необхідного та головного ресурсу соціального, економічного, політичного і культурного розвитку людської цивілізації нового століття. На відміну від попередніх технологічних революцій підґрунтям інформаційної революції сьогодення є бурхливий розвиток інформаційних технологій, що глобальним чином змінюють як весь світ, так і спосіб життя кожної людини. Чимало дослідників порівнюють зростання нової інформації з «інфор-

маційним вибухом», що продовжує зростати в геометричній прогресії. Новий термін «інформаційне суспільство» розкриває ступінь розвитку нашої цивілізації, що характеризується зростанням ролі інформації знань і досвіду, збільшенням нових всеохоплюючих комунікацій, інформаційних послуг і доступу до світових інформаційних ресурсів. Зрозуміло, що успішність у конкурентному розвитку кожної країни буде залежати від ступеня розвиненості інформаційної сфери. Інформаційні ресурси держави багато в чому визначають її загальний потенціал, здатність існувати в новому світовому інформаційному форматі та гармонійно розвиватися разом із провідними країнами світу.

6. **Освітні ресурси** – це один із головних факторів зростання сучасних економік більш розвинених країн. Інвестиції в людський капітал стимулюють розвиток національних економік, визначають ступінь потреби в нових знаннях, інноваціях у сфері технологій, створюють мотивацію розвитку. Тому вкладання в освіту необхідно розглядати як одну з найбільш вигідних форм інвестування, як певну реалізацію суспільного інтелектуального потенціалу через потенціал особистості. Якщо в системі індустріальної економіки провідна роль належала працівнику середньої кваліфікації, то в умовах інноваційної економіки домінує якісне нове покоління працівників – працівників знань, меритократів. Їх відрізняє висококваліфікований професіоналізм, креативний інтелект, гнучка адаптованість до змінних умов професійної діяльності, а також здатність до швидкої зміни професії, культурного й суспільного середовища, самопізнання та самовдосконалення. Наукові дослідження доводять, що продуктивність професійної діяльності при зростанні на 10 % рівня освіти працівників збільшується на 9 %, а при збільшенні акцизного капіталу на 10 % – лише на 4 %. Необхідно підкреслити, що благополуччя сучасних країн безпосередньо пов'язано зі станом розвитку їх сфери науки. Держави, які приділяють увагу розвитку всіх рівнів освіти та науки, підтримують і заохочують наукові дослідження, створюють та впроваджують наукоємні технології, застосовуючи для цього потужні інформаційні, фінансові, виробничі, інтелектуальні ресурси, що відіграють ключову роль у розвитку світу.

Відзначимо також унікальну роль і досвід так званої Кремнієвої долини (США), що є зразком ефективного об'єднання освіти, науки, інноваційних технологій і бізнесу. Молоді талановиті вчені, дослідники, інженери, підприємці з усього світу перетворили власні яскраві ідеї в проекти з багатомільярдними доходами (щороку тут реєструється понад 10 тисяч патентів на інноваційні відкриття). Тут розмістилися такі відомі технологічні гіганти, як Apple, Google, Intel, Facebook, Oracle, YouTube, Twitter та всесвітньо відомі Каліфорнійський і



Стенфордський університети тощо. Їх вклад у світовий науково технічний прогрес дуже вагомий – це мікропроцесори, персональні комп'ютери, контактні лінзи, синтезатори, iPod, iPhone тощо. Досвід Кремнієвої долини використовується й в інших країнах, зокрема в Норвегії («Кремнієвий фіорд»), Німеччині («Кремнієва Саксонія»), Індії (Бангалор), Китаї (технологічний центр в Пекіні), Ізраїлі («Кремнієва Ваді»), Дубаї («Кремнієвий оазис») тощо. На думку провідних науковців та економістів роль освіти і науки в соціально-економічному розвитку країн світу буде стрімко посилюватися на основі об'єднання відповідних міжнародних можливостей.

7. Професіоналізм працівників, рівень їх кваліфікації – це важливий компонент якості робочої сили. Питома вага кваліфікованих, мобільних працівників у виробництві постійно зростає. Зазначена тенденція буде й далі зберігатися в умовах розвитку нового інтелектуального суспільства ХХІ століття. Оскільки базою професіоналізму є загальна культура й якісна освіта населення, то ступінь відставання від світових стандартів кваліфікації працюючих приблизно буде відповідати відповідному відставанню у сфері освіти та науки для будь-якої країни, до того ж, на фоні постійного ускладнення технологій виробництва [7]. Важливим чинником у цьому контексті постає організація ефективної діяльності персоналу, яка є основною турботою управління персоналом організації. Для досягнення цієї мети необхідно враховувати особливості персоналу, а саме такі *особливості*: 1) індивідуальної поведінки членів команди; 2) групової поведінки; 3) поведінки керівників структурних підрозділів.

Необхідно також зазначити, що особливості індивідуальної поведінки детермінуються багатьма параметрами, зокрема:

- індивідуальні здібності, нахили й обдарованість, схильність до реалізації певної діяльності, орієнтація на її виконання;

- специфіка мотивації, що дає уявлення щодо цілей професійної діяльності; індивідуальні цінності: загальні переконання, віра, світогляд, уявлення про світ;

- вікові та статеві особливості;

- національні та культурні особливості – завоюєні в досвіді засоби, правила та норми поведінки, які детермінують конкретні реакції людини у конкретних ситуаціях.

Особливості групової поведінки також визначаються певними чинниками, серед яких потрібно виділити такі:

- *особливості корпоративної культури* – цінності, правила поведінки, що є притаманними для конкретного колективу;

- *феномен групової динаміки* – етап розвитку колективу, особливості лідерства, способи поведінки в ситуації конфлікту.

Особливості поведінки керівників є однією комплексних проблем, оскільки їх необхідно водночас розглядати як: суб'єктів, які мають індивідуальні особливості; членів певної групи, які володіють корпоративною культурою; функціонерів певної управлінської технології, які мають власні правила поведінки.

Функціонування організації в часі може бути надано в термінах *життєвого циклу*, що підкреслює як процесуальність розвитку, так і його стадійність. Фахівці визначають *повний життєвий цикл організації як сукупність наступних стадій: формування організації, її інтенсивне зростання; стабільність; період кризи.*

Відповідно до концепції процесуальності й стадійності розвитку організації жодна форма не може довго залишатися в одному стані, а завжди проходить декілька етапів власного розвитку, кожний з яких змінює наступний, долаючи певні труднощі й протиріччя [5]. Причому виокремимо декілька рівнів розгляду подібної етапності. Періоди діяльності фірми в рамках однотипних ціннісних установок часто називають стадіями, а періоди, за яких організація принципово змінює внутрішні цінності й орієнтації, – циклами розвитку.

Аналіз історії діяльності успішних компаній дає змогу виокремити головні особливості цільової орієнтації організації на різних стадіях її розвитку, серед яких:

- *стадія формування* – в умовах ринкових відносин визначає цілі через уточнення уявлень про клієнта, його специфічних потребах і співвіднесення з уявленнями про задачі діяльності організації;

- *стадія закріплення на ринку* з орієнтацією на пошук і виробництво інших, окрім тих, що позитивно проявили себе, товарів і послуг, розширення кола потреб, постачальників і партнерів, а також закріплення власного іміджу. Оскільки досягнення визначених цілей частіше пов'язано з експансією з боку організації, то необхідно бути готовими до протидії з боку конкурентів. Отже, важливою особливістю організації на цьому етапі буде готовність до конкурентної боротьби;

- *стадія стабілізації (закріплення досягнутого)* – потребує від організації багато зусиль, пов'язаних із тим, що проблеми, які необхідно розв'язувати на цій стадії, носять переважно внутрішній характер, тобто пов'язані з самою організацією. Якщо для першої стадії була притаманна певна «пасіонарність» засновників, що означало відому долю натхнення та наднормативної творчості (чим й визначалася успішність підприємства), а для другої – здебільшого азарт боротьби, то для третьої стадії така вимога, як дотримання внутрішніх норм (без зайвої творчості), стає визначальною. Успішність організації на цій стадії залежить від «автентичності» існування



в зовнішньому середовищі у вигляді зразка. Іноді це може призвести до відмови від попередньої історії життя організації, що найчастіше реалізується у формі створення міфу;

– *стадія кризи організації* – найважчий етап її існування, адже це – опір кризі та пошук шляхів виходу з критичного стану й надходження альтернатив. Ця стадія може закінчитися або припиненням нерентабельного виробництва,

тобто ліквідацією, або його відродженням у новій якості.

Зазначимо, що на кожній стадії організація реалізує специфічну стратегію розвитку. Аналіз діяльності організації за стадіями розвитку дає змогу більш точно визначити її головні цільові й стратегічні установки і орієнтації. Окрім того, виникає можливість визначити ступінь їх адекватності внутрішньої ситуації в організації (*табл. 1*).

Таблиця 1

Співвідношення стадій життєвого циклу, типів стратегії організації й особливостей персоналу

Стадії. Мета	Тип стратегії	Характеристика стратегії	Особливості персоналу
<i>Стадія формування.</i> Пошук власного місця на ринку товарів і послуг	<i>Підприємницька.</i> Привернути увагу до товару, знайти власного споживача, стати привабливим для клієнта	Приймаються проекти з високим ступенем фінансового ризику. Нестача ресурсів для задоволення усіх вимог замовника. У центрі уваги – швидке здійснення найближчих заходів	Працівник має бути ініціативним, контактним, готовим ризикувати, не боятися відповідальності. Мала змінність провідних співробітників
<i>Стадія інтенсивного зростання та закріплення на ринку.</i> Продукція товару і послуг	<i>Динамічне зростання.</i> Зростання обсягів товарів, послуг і числа структур	Зменшення ступеня ризику. Постійне співставлення поточних цілей і створення фундаменту на майбутнє. Фіксація політики фірми й основних процедур	Організаційна закріпленість, взаємодія, гнучкість в умовах, що змінюються, налагодження комунікацій спілкування
<i>Стадія стабілізації (закріплення досягнутого).</i> Закріплення на ринку, досягнення максимального рівня рентабельності	<i>Прибутковість.</i> Підтримка системи в рівновазі	Збереження існуючого рівня прибутковості. Мінімізація витрат. Досягнення високого рівня управлінської системи. Створені і належним чином діють управлінські правила	Службовці досягають максимально високих результатів за невисокого рівня витрат та низькому рівні ризику
<i>Стадія кризи організації.</i> Припинення неприбуткового, витратного виробництва	<i>Ліквідаційна.</i> Ліквідація частини виробництва, продаж із максимальною вигодою активів	Продаж активів, усунення можливих збитків у майбутньому, скорочення штату працівників	Окремі службовці продовжують працювати певний час
<i>Відродження</i>	<i>Підприємницька.</i> Зниження обсягів, пошук нового продукту/продукції та шляхів оптимізації діяльності	Головне – врятувати фірму. Здійснюються заходи щодо скорочення витрат з метою вижити у найближчий час та віднайти стабільність на довгий період	Гнучкість за мінливих умов, орієнтація на довготривалі цілі, готовність переносити тимчасовий дискомфорт, пов'язаний із фінансовими проблемами

Разом із тим, порівняння особливостей внутрішньо фірмових установок, що регламентують управлінську діяльність надає можливість з'ясувати, що не лише задачі стадії важливі для розуміння тих заходів, що виконуються керівництвом у конкретний період існування організації. Не менш суттєвою є і *генеральна цільова ціннісна установка фірми* за певний період існування.

Поглиблений аналіз організаційних консультантів, які відслідковували довгий час діяльність багатьох фірм, свідчить про те, що організації проходять ще один часовий цикл, в якому можна виокремити чотири різних типи ціннісних установок. *Перша установка* є характерною для циклу розвитку організації, що акцентує на цінності міжособистісного спілкування, створення

внутрішньої цілісності на базі особистих контактів, а також прихильності до загальних принципів комунікації. *Друга установка* властива циклу розвитку організації, що пов'язана з розумінням цінності впорядкування, визначеності діяльності, внутрішньої організації. Саме цей цикл розвитку організації вперше стикається з необхідністю заміни співробітників, які позитивно проявили себе в особистісній, неформальній структурі, але не підтверджуються як ефективні спеціалісти. *Третя установка*, що проявляється в період циклу розвитку, проголошує необхідність максимальної участі кожного працівника в «підприємницькому процесі». Таке обґрунтування цінностей засвідчує, що будь-який співробітник організації має підходити до реалізації власної діяльності як під-



приємець, який просуває товар на ринку (знати клієнтів, їхні потреби орієнтуватися на ефективний збут продукції). **Четверта установка** пов'язана з чіткою орієнтацією кожного на якість. У рамках цього підходу співробітник має перейматися проблемою якості, тобто відповідності товару, що випускається, уявленням замовника щодо бажаного підсумкового продукту.

Підсумовуючи викладене необхідно зазначити, що погляд на організацію крізь призму циклів (сукупності певних стадій) розвитку дає змогу більш точно ідентифікувати її головні ціннісні установки, конкретизувати задачі, що постають перед організацією, а також особливості міжособистісних відносин співробітників, кадрового забезпечення й управлінських підходів.

Використані літературні джерела

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 832 с.
2. Дункан Д. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента в управленческой практике. Москва : Дело, 1996. 272 с.
3. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Москва : Дело, 1993. 304 с.
4. Козловський В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2007. 210 с.
5. Кондиріна А.Г. Система розвитку персоналу як один з головних факторів успішної діяльності підприємства. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2013. № 1. С. 9–13.
6. Крикавський Є.В. Економіка і фінанси підприємств: навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2013. 696 с.
7. Якименко Н.В. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. Вип. 45. С. 221–224.

References

1. Armstrong, M. (2008). *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami [The practice of human resource management]*. St.Peterburg : Piter. 832 p.
2. Duncan, D. (1996). *Osnovopolagajushhie idei v menedzhmente. Uroki osnovopolozhnikov menedzhmenta v upravlencheskoj praktike [Fundamental ideas in management. Lessons of the founders of management in management practice]*. Moscow. 272 p.
3. Ivancevich, Dzh.M., & Lobanov, A.A. (1993). *Chelovecheskie resursy upravlenija [Human resource management]*. Moscow. 304 p.
4. Kozlovskyi, V.O. (2007). *Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]*. Vinnytsia. 210 p.
5. Kondyrina, A.H. (2013). *Systema rozvytku personalu yak odyin z holovnykh faktoriv uspishnoi diialnosti pidpryiemstva [Personnel development system as one of the main factors of successful enterprise activity]*. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho*

universytetu – Bulletin of Chernihiv State Technological University. 1. P. 9–13.

6. Krykavskiyi, Ye.V. (2013). *Ekonomika i finansy pidpryiemstv [Economics and finance of enterprises]*. Lviv. 696 p.

7. Yakymenko, N.V. (2014). *Mekhanizm upravlinnia personalom pidpryiemstva ta yoho konkurentospromozhnist [The mechanism of personnel management of the enterprise and its competitiveness]*. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*. Vol. 45. P. 221–224.

Teslenko Valentyn. The Place and the Role of Human Resources in an Organization.

Summary.

The article considers the importance of having the human and natural resources' total potential, effective management as a necessary condition for the success of individual firms and the state in general in modern conditions. The main resources, in particular: natural, human, production and financial, informational, creative, educational, professionalism and level of workers' qualification are analyzed. We considered the full life cycle option of the organization as a set of certain successive stages – the organization formation, its intensive growth, stability, crisis period. It is emphasized that along with the settings within the organization that regulate management activities, an important role in the development of the form is also played to the general target values in a certain period of its existence. At the end of the article it is concluded that the view of the organization through the prism of development cycles (set of certain stages) allows you to identify more accurately its main values, specify the challenges facing the organization, as well as features of interpersonal relationships, staffing and management approaches.

Organizations as socio-economic systems that belong to the category of complex, are interested in the patterns of the processes that take place there. Managers, specialists who work in organizations, due to their own professional affiliation, evaluate and study these patterns in the interests of the common cause. Note that human energy is the most important resource in the 'manager's hands'. The task of the manager is to release this energy and direct it to achieve positive goals of the organization.

Key words: organization; resource; cycles; stages of development; stability; crisis; management; management installations; values; personnel; interpersonal relationships; human potential.

Тесленко В.В. Роль и место человеческого персонала в организации.

Аннотация.

В статье рассматривается важность наличия суммарного потенциала человеческих и природных ресурсов, эффективного менеджмента, как необходимые условия успешности отдельных фирм и государства, в целом, в современных условиях. Проанализированы основные ресурсы, в частности, природные, человеческие,



производственные, финансовые, информационные, творческие, образовательные, профессионализм и уровень квалификации работников. Нами рассмотрен вариант полного жизненного цикла организации, как совокупности определенных последовательных стадий – формирование организации, ее интенсивный рост, стабильность, период кризиса. Подчеркивается, что наряду с установками внутри организации, которые регламентируют управленческую деятельность, важную роль в развитии формы играют также генеральные целевые ценностные установки в определенный период ее существования. В конце статьи сделаны выводы о том,

что взгляд на организацию сквозь призму циклов (совокупности определенных стадий) развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, а также особенности межличностных отношений сотрудников, кадрового обеспечения и управленческих подходов.

Ключевые слова: организация; ресурсы; циклы; стадии развития; стабильность; кризис; управление; управленческие установки; ценностные установки; персонал; межличностные отношения; человеческий потенциал.

Стаття надійшла до редколегії 30 квітня 2020 року

