

УДК 331.005.95

Близнюк Т.П.

кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

## ГЕНЕЗИС ПАРАДИГМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## GENESIS OF PERSONAL MANAGEMENT PARADIGMS

### АНОТАЦІЯ

У статті систематизовано та проаналізовано складники трьох парадигм управління персоналом (економічної, органічної та гуманістичної), еволюція яких відбулася в теорії управління. Економічна парадигма розглядала людину лише як носія трудової функції, а організацію – як «механізм». Органічна парадигма сприймала організацію як живу систему, яка існує в навколишньому середовищі. У рамках гуманістичної парадигми введена метафора організації як «культури», яка існує для людини, а не людина для організації.

**Ключові слова:** економічна парадигма, органічна парадигма, гуманістична парадигма, концепція використання трудових ресурсів, концепція управління персоналом, концепція управління людськими ресурсами, концепція управління людиною.

### АННОТАЦИЯ

В статье систематизированы и проанализированы составляющие трех парадигм управления персоналом (экономической, органической и гуманистической), эволюция которых состоялась в теории управления. Экономическая парадигма рассматривала человека лишь как носителя трудовой функции, а организацию – как «механизм». Органическая парадигма воспринимала организацию как живую систему, которая существует в окружающей среде. В рамках гуманистической парадигмы введена метафора организации как «культуры», которая существует для человека, а не человек для организации.

**Ключевые слова:** экономическая парадигма, органическая парадигма, гуманистическая парадигма, концепция использования трудовых ресурсов, концепция управления персоналом, концепция управления человеческими ресурсами, концепция управления человеком.

### ANNOTATION

Determination of nature and place of personnel management in modern theory and practice of management are directly affected by genesis of personnel management paradigms and concepts. The aim of this research is systematization and analysis of the main stages of genesis of personnel management paradigms and their characteristics. The components of three personnel management paradigms (economic, organic and humanistic), evaluated in management theory, were systematized and analyzed. According to economic paradigm person is just a carrier of labor function and organization is «mechanism». Under organic paradigm organization is a living system that exists in the environment. Within the framework of humanistic paradigm the metaphor of organization as «culture» was introduced.

**Keywords:** economic paradigm, organic paradigm, humanistic paradigm, human labor management concept, personnel management concept, human resource management concept, human being management concept.

**Постановка проблеми.** Однією з головних складових частин успіху кожної організації є ефективно функціонування системи управління персоналом, яке ґрунтується на якісному науковому та практичному базисі, що враховує вплив сучасних світових тенденцій управлін-

ської діяльності, якісному складі персоналу та його потенціалі й відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам господарювання. Світовий та вітчизняний управлінський досвід доводить, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності та постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності в усіх сферах управління організацією.

Генезис парадигм та концепцій управління персоналом безпосередньо впливає на визначення сутності й місця управління персоналом у сучасній теорії і практиці управління. Саме тому однією з найбільш актуальних управлінських проблем сьогодення залишається проблема дослідження особливостей формування теоретичного підґрунтя сучасної теорії управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями у сфері управління персоналом учені різних країн займаються вже понад сто років. Еволюція підходів та концепцій управління персоналом детально розглянута у роботах таких учених, як: Т. Базаров [1; 8], Н. Гавкалова [2], Л. Волкова та І. Дуракова [3], І. Єпишкін [6], О. Єгоршин [4; 5], А. Кібанов [9], В. Маслов [7], С. Філімонова [4] та ін. Однак точки зору вчених щодо генезису парадигм та концепцій управління персоналом досить різноманітні. Так, група вчених під керівництвом Т. Базарова [8; с. 5] виділяють чотири основних парадигми кадрового менеджменту ХХ ст.:

- 1) доктрину наукової організації праці;
- 2) доктрину людських відносин;
- 3) доктрину контрактації індивідуальної відповідальності;
- 4) доктрину командного менеджменту.

Однак ця ж група вчених [8], а також В. Маслов [7, с. 19] виділяють три основних підходи до управління персоналом: економічний, органічний та гуманістичний.

Інша група вчених під керівництвом А. Кібанова [9], а також Н. Гавкалова [2], А. Єгоршин та С. Філімонова [4] розглядають еволюцію концепцій управління персоналом як поетапний процес зміни концепцій:

- 1) використання трудових ресурсів;
- 2) управління персоналом;
- 3) управління людськими ресурсами;

4) управління людиною.

За класифікацією, запропонованою Л. Євенком [5], еволюція відбулася шляхом зміни парадигм від економічної до організаційної і гуманістичної.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Саме тому через багатогранність цієї проблеми й питання, які висвітлені не повною мірою, дослідження та аналіз генезису наукових парадигм управління персоналом є одним із важливих напрямів наукових досліджень у сфері управління персоналом, яке потребує більш детального доопрацювання.

**Мета статті** полягає у дослідженні, систематизації та аналізі основних етапів генезису парадигм та визначенні їх особливостей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перш за все необхідно більш чітко визначити розмежування між дефініціями «парадигма», «концепція» та «підхід», які використовують учені для дослідження генезису управління персоналом. Згідно з Філософською енциклопедією [10], дані поняття мають таку трактовку:

1) парадигма наукова (від грец. *paradeigma* – приклад, зразок) – сукупність наукових досягнень, визнаних усім науковим співтовариством у той чи інший період часу, і який є основою для нових наукових досліджень;

2) концепція (від лат. *conceptio* – розуміння, система) – відповідний спосіб розуміння, трактування будь-якого явища, предмету, процесу, основна точка зору на предмет або явище, базова ідея для їх систематичного освітлення;

3) підхід – комплекс парадигматичних, синтагматичних і прагматичних структур та механізмів у пізнанні і (чи) практиці, що характеризує конкуруючі між собою (або ті, що історично змінюють одна іншу) стратегії і програми у філософії, науці, політиці чи в організації життя і діяльності людей.

Тобто методологія будь-якої наукової теорії базується на сукупності концепцій та принципів, на основі яких формується відповідна форма підходу до проблемної ситуації – парадигма цієї теорії. Таким чином, дефініції «підхід» та «парадигма» є синонімічними, а в рамках однієї парадигми може існувати декілька концепцій, і кожна парадигма базується на низці принципів.

Парадигми та концепції управління персоналом пройшли складний шлях еволюційного розвитку, який включає в себе низку етапів. Більшість учених, таких як Т. Базаров та Б. Єрьомін [8], Н. Гавкалова [2], А. Єгоршин [4], А. Кібанов [9], В. Маслов [7], виділяє три парадигми управління персоналом:

- 1) економічну;
- 2) органічну (організаційну);
- 3) гуманістичну.

Принципова відмінність між цими парадигмами полягає в оцінці ролі людини в організації та в розумінні природи самої організації [7, с. 20]. Основні характеристики кожної з парадигм систематизовано [1; 2; 4; 5; 8; 9] та наведено в табл. 1. Детально розглянемо кожну з парадигм і відповідні концепції та принципи управління персоналом.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика парадигм управління персоналом

Парадигма	Метафора організації	Концепція	Основні завдання кадрової служби	Тип управління персоналом	Роль людини в організації
Економічна	«Механізм»	Використання трудових (людських) ресурсів	Відбір здатних працівників, стимулювання та нормування праці	Пасивний	Носій трудової функції, яка вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою
Органічна	Організаційно-адміністративний підхід	«Людська особистість»	Управління персоналом	Реактивний	Суб'єкт трудових відносин, особистість, яка займає ту посаду, на яку прийнята в організацію
	Організаційно-соціальний підхід	«Мозок»	Управління людськими ресурсами	Превентивний	Ключовий стратегічний ресурс організації, елемент соціальної організації, де враховуються його трудові функції, стан працівника і соціальні відносини
Гуманістична	«Культура»	Управління людиною	Адаптація та розвиток культури організації відповідно до особливостей людини	Активний	Головний суб'єкт і об'єкт управління, організація будується з урахуванням його специфічних особливостей

У рамках економічної парадигми в теорії управління в кінці XIX ст. сформувалася перша науково обґрунтована концепція – концепція використання трудових (людських) ресурсів (human labour management) [2], яка активно використовувалася до 60-х років XX ст. На Заході ця концепція знайшла відображення в марксизмі, тейлоризмі й фордизмі [4, с. 6], а в СРСР – у русі за наукову організацію праці (НОП), що дало змогу інтенсифікувати працю на новій технічній базі.

Концепція використання трудових ресурсів замість людини розглядала лише його діяльність (функцію) – працю, яка вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою [2; 5; 7]. Організація в рамках економічної парадигми розглядалася через метафору «механізму», тобто набору механічних відносин, який повинен діяти алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано [1; 4; 7]. Технічна підготовка людини в організації (загалом скоріш інструментальна, тобто спрямована на оволодіння лише трудовими прийомами) займала провідне місце в процесі управління персоналом.

Основні принципи, на яких базується економічна парадигма, були сформульовані групою вчених під керівництвом Т. Базарова [8, с. 49]:

- 1) забезпечення єдності керівництва;
- 2) дотримання суворої управлінської вертикалі;
- 3) фіксування необхідного й достатнього обсягу контролю;
- 4) дотримання чіткого розподілу штабної і лінійної структур організації;
- 5) досягнення балансу між владою і відповідальністю;
- 6) забезпечення дисципліни;
- 7) досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі;
- 8) забезпечення рівності на кожному рівні організації;
- 9) забезпечення заслуженої винагороди.

Основними недоліками, які притаманні економічній парадигмі, є:

- 1) нездатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- 2) обмеженість системи мотивації, орієнтованої тільки на матеріальні (зовнішні) аспекти;
- 3) дегуманізація впливу на персонал [8, с. 50], яка ефективна лише у разі використання низькокваліфікованої праці.

Динамічні зміни в умовах господарювання та значні обмеження, притаманні економічній парадигмі, створили передумови для необхідності створення нового підходу до управління персоналом.

Органічна (організаційна) парадигма сформувалася в умовах виникнення великих промислових корпорацій на Заході і в умовах адміністративно-командної системи в СРСР. У рамках органічної парадигми послідовно склалися два підходи та відповідні концепції [1; 8]:

1) організаційно-адміністративний (концепція управління персоналом (personnel management));

2) організаційно-соціальний (концепція управління людськими ресурсами (human resource management)).

Наукові основи організаційно-адміністративного підходу, що розвивався з 20-х років XX ст., були закладені теорією бюрократичних організацій і адміністративного управління [4, с. 6]. Найбільш ефективно цей підхід функціонував в умовах централізованого планового управління і панування державної форми власності [6, с. 12].

Саме організаційно-адміністративний підхід визначив новий перспективний напрям управління персоналом, розширюючи сутність дефініції «управління персоналом» далеко за рамки традиційних функцій організації й оплати праці. У зміст управління персоналом увійшло делегування повноважень, формування штабних підрозділів, а кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвиватися і поширилася на пошук і підбір співробітників, планування їх кар'єри, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації [8, с. 49], тобто систему управління персоналом у сучасному розумінні, яка складається з низки підсистем [9]:

- 1) підсистеми загального і лінійного керівництва;
- 2) підсистеми планування і маркетингу персоналу;
- 3) підсистеми найму й обліку персоналу;
- 4) підсистеми трудових відносин;
- 5) підсистеми умов праці;
- 6) підсистему розвитку персоналу;
- 7) підсистеми мотивації поведінки персоналу;
- 8) підсистеми соціального розвитку;
- 9) підсистеми розвитку організаційних структур управління;
- 10) підсистеми правового забезпечення;
- 11) підсистеми інформаційного забезпечення.

У рамках органічної парадигми з'явилося нове уявлення про організацію, вона стала сприйматися як жива система, яка існує в навколишньому середовищі.

Організаційно-адміністративний підхід почав розглядати людину в організації через її формальну роль – посаду, а управління персоналом стало здійснюватися через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

Цей підхід використав метафору «людської особистості» для розуміння сутності організаційної реальності, що ввело в науковий обіг такі ключові дефініції, як «цілі», «потреби», «мотиви», «народження», «дорослішання», «старіння» і «смерть» або «відродження» організації [8, с. 52].

Основні принципи, на яких базується організаційно-адміністративний підхід, виділені на основі [8, с. 50]:

1) перетворення роботи в засіб самовираження та максимальне залучення персоналу в процес праці та управління;

2) знаходження роботи в зоні прагнень персоналу, забезпечуючи людині автономію, відповідальність і розвиваючи самоідентичність;

3) створення можливості спілкування з колегами під час роботи;

4) створення високих соціальних гарантій (програми пенсійного та соціального страхування, підтримка при хворобі, гарантії зайнятості, перспективи кар'єри всередині організації) та безпечних умов праці;

5) забезпечення можливості відновлення витраченої працівником енергії за рахунок заробітної плати та інших видів матеріальної винагороди.

Засновниками організаційно-соціального підходу в рамках органічної парадигми вважаються А. Маслоу, Ф. Герцберг та Д. Макгрегор, автори концепції управління людськими ресурсами. У світовій практиці організаційно-соціальний підхід використовувався фрагментарно з 30-х років XX ст., але в кінці XX ст. увага до нього зросла. У роки перебудови в колишньому СРСР ця концепція набула поширення як «активізація людського фактора» [6, с. 13].

Людина стала розглядатися як найважливіший невідновний ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудова функція, соціальних відносин, стану працівника) [6, с. 13]. На багатьох підприємствах з'явилися соціологи і психологи, виникло уявлення про дефініцію «якість трудового життя», а основним завданням системи управління персоналом стало підвищення якості людських ресурсів, оскільки саме від них залежить успіх у конкурентній боротьбі.

Організаційно-соціальний підхід для опису організаційної реальності використовував метафору «людського мозку» («організація як мозок, що переробляє інформацію»), яка дала змогу поглянути на організацію як з'єднання частин, об'єднаних лініями управління, комунікацій і контролю. Активно використовувалися результати досліджень у галузі кібернетики, фізіології мозку і нейропсихології. Саме завдяки цим дослідженням були переглянуті такі дефініції, як «функція», «локалізація» і «симптом», «зв'язок» і «зворотний зв'язок» [8, с. 52].

Метафора «мозок» дала змогу по-іншому представити організаційну реальність у цілому й управління персоналом зокрема, оскільки основними характеристиками цієї метафори стали системність та комплексність, для яких важливі зв'язки, у кожен момент створювані в надлишковій кількості [8, с. 53].

Основні принципи, які притаманні організаційно-соціальному підходу [8, с. 50]:

1) збереження цілого в організації і в кожній її частині (у підрозділі, у кожному працівнику);

2) створення множинних зв'язків між частинами організації (надмірних);

3) розвиток одночасно і спеціалізації персоналу, і його універсалізації (не забуваючи про те, наскільки все повинні знати і вміти робити все);

4) створення умов для самоорганізації кожного працівника і колективу в цілому.

Глобалізація світової економіки та розростання великих промислових підприємств до розмірів транснаціональних корпорацій підняло низку проблем, пов'язаних з управлінням персоналом з урахуванням особливостей національних культур та впливу глобалізаційних процесів, тому в 80-х роках XX ст. виникла й набула поширення гуманістична парадигма, у рамках якої сформувалася концепція управління людиною (human being management).

Концепція управління людиною визначила людину головним суб'єктом організації та особливим суб'єктом управління, який не може розглядатися як «ресурс» [2], саме виходячи з бажань і здібностей людини повинні будуватися стратегія і структура організації. Засновниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту К. Мацусіта, А. Моріта та американські вчені Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, Г. Мінцберг; вона також тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості, створеної російськими філософами (Л.А.Зеленовим та ін.) [4, с. 6; 6, с. 13].

Гуманістична парадигма є найбільш радикальною спробою подолати кризу управління організацією і персоналом у сучасних умовах глобалізації [7, с. 18].

Із кінця XX ст. гуманістична парадигма реалізується передовими японськими, американськими та європейськими корпораціями [2; 5, с. 6].

У рамках гуманістичної парадигми було запропоновано метафору організації як «культури» [8, с. 56]. Не людина існує для організації, а організація для людини, згідно бажанням і здібностям якої будуються стратегії, структури, системи і внутрішньоорганізаційні відносини організації. Самоврядування членів організації, навчання на робочому місці та жорстка організаційна культура («запрограмований колективний розум») є основою організації [7, с. 23].

Згідно з гуманістичною парадигмою, культура – це процес створення реальності, яка дає змогу людям бачити і розуміти події, дії, ситуації певним чином і надавати сенс і значення власній поведінці, який розглядається крізь призму відповідних еталонів розвитку, відбиваний у системі знань, ідеології, цінностей, законів і повсякденних ритуалів, зовнішніх щодо організації та соціальних спільнот [1, с. 55].

Організаційна культура створюється у процесі діяльності організації та є відповіддю організації на запити зовнішнього та внутрішнього

середовища. Провідну роль у культурі організацій займають організаційні цінності – предмети, явища і процеси, спрямовані на задоволення потреби членів організації, які визнаються як цінності більшістю членів організації. Основні принципи культури організації безпосередньо залежать від впливу національної культури. Вплив культури та її шарів на людину відрізняють членів однієї групи від іншої, саме тому необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища на організацію в цілому та на кожного окремого працівника.

Основною перевагою гуманістичної парадигми є саме використання метафори «культура» для розуміння сутності організаційних реалій, що дає змогу:

1) уникнути проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечливістю, що пов'язані з людськими цінностями і діями;

2) зрозуміти, що розвиток організації безпосередньо пов'язаний зі зміною організаційних цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей;

3) створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії та ін.;

4) розробляти стратегії організації шляхом активної побудови і перетворення зовнішнього середовища, оскільки існує двосторонній зв'язок між організацією і зовнішнім середовищем.

Якщо економічна й організаційна парадигми підкреслюють структурну сторону організації, то гуманістична (організаційно-культурна) парадигма показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії та інші складники організаційної культури. При цьому розроблення стратегії організації може перетворитися в активну побудову і перетворення навколишньої реальності.

**Висновки.** Таким чином, проаналізувавши процес генезису управління персоналом та виділивши основні складники кожної з парадигм, які змінювалися еволюційним шляхом у теорії управління персоналом, можна зробити такі висновки:

1. Послідовна зміна парадигм управління персоналом зумовила еволюцію типів управління персоналом: економічна парадигма – пасивний; органічна парадигма – реактивний, а потім превентивний; гуманістична парадигма – активний. При цьому збільшувалися активність кадрових служб в управлінні організацією та значення соціального складника управління в процесі виробництва.

2. Економічна парадигма орієнтована на вплив внутрішньовиробничих чинників (оперативне управління), які вважалися більш важливими, ніж фактори зовнішнього ринкового середовища (стратегічне управління).

3. Ключовими аспектами органічної парадигми є:

1) основний акцент на зовнішньому середовищі, в якому живе організація;

2) організація аналізується крізь призму взаємозалежних внутрішніх та міжорганізаційних підсистем, між якими необхідно створити рівновагу та усунути дисфункції;

3) суть гуманістичної парадигми полягає у відході від технократичного мислення, заснованого на управлінському раціоналізмі, до менеджменту, спрямованого на майбутнє, який має пріоритетну орієнтацію на стратегічне управління. При цьому об'єктом управлінської діяльності стають організаційні культури різного типу. Оволодіння новітніми управлінськими технологіями неможливо без освоєння основ гуманістичної (організаційно-культурної) парадигми, що дає комплексне розуміння процесів еволюції і функціонування різних організацій з урахуванням глибоких механізмів поведінки людей в умовах багатофункціональних та турбулентних контекстів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : [учебник] / Т.Ю. Базаров ; 8-е изд. – М. : Академия, 2010. – 224 с.
2. Гавкалова Н.Л. Классификация концепций управления / Н.Л. Гавкалова, В.Г. Соболев // Бизнес Информ. – 2011. – № 9. – С. 168–171.
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом : [учебник] / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М. : ИНФРА-М, 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.alleng.ru/d/manag/man344.htm>.
4. Егоршин А.П. Карьера одаренного менеджера / А.П. Егоршин, С.Г. Филимонова. – СПб. : Логос, 2007. – 408 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом : [учебник] / А.П. Егоршин ; 5-е изд. – Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
6. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами: [учеб. пособ.] / И.А. Епишкин. – М. : МИИТ, 2013. – 157 с.
7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке / В.И. Маслов. – М. : Эксмо, 2002. – 80 с.
8. Управление персоналом : [учебник] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина ; 2-е изд. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
9. Управление персоналом организации : [учебник] / Под ред. А.Я. Кибанова ; 3-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
10. Философская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy).