

1. Суворов А. В. Методы построения макроэкономических сценариев социально-экономического развития. Проблемы прогнозирования. №4, 1993 г. – С. 27 – 39
2. Ивченко Б. П. “Информационная микроэкономика”. Часть 1. Методы анализа и прогнозирования / Б. П. Ивченко, Л. А. Мартыщенко, И. Б. Иванцов. Издательство “Нордмед-Издат”, 1997 г. – 160 с.
3. Михайлова Л. І. Сучасний стан і прогнози розвитку світового ринку цукру /Л. І. Михайлова, О. П. Неженець //Вісник СНАУ, Серія «Економіка і менеджмент», випуск 4 (52), 2012. – С. 3
4. Романенко И. В. Социальное и экономическое прогнозирование: Конспект лекций. Издательство Михайлова В.А., 2000 г. – 64 с.
5. Консультування [Електроний ресурс] // Бізнес–бібліотека. Режим доступу - <http://www.marketing.spb.ru/>

В статті проаналізовані види прогнозів, вибран вид прогноза, що відповідає вимогам сільськогосподарського підприємства, проведено розрахунок прогнозованого обсягу реалізації в залежності від обсягів продаж передьдущих періодів сільськогосподарської продукції.

Ключевые слова: прогноз продаж, методи прогнозування, сценарії прогнозів, розрахунок продаж підприємства.

The paper analyzed the types of forecasts, forecast types selected, subject to the farm, the calculation of projected sales, depending on the volume of sales of agricultural products prior periods.

Keywords: sales forecast, forecasting methods, scenario forecasts, calculate sales company.

Дата надходження до редакції: 20.04.2013 р.
Резензент: к.е.н., доцент Клецова Н.В.

УДК 331.101.26

ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ І ПРИЙОМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІД КЛАСИЧНИХ ПАРАДИГМ ДО СУЧАСНОГО ОСМИСЛЕННЯ

Карім Дхяб Ахмед, аспірант, Європейський університету

В статті наведено дослідження автора щодо зміни концепцій методів і прийомів управління персоналом від ретроспективного тлумачення до сучасного розуміння.

Ключові слова: управління, персонал, робоча сила, трудові ресурси, еволюція, концепція.

Актуальність. Конкурентоспроможність трудових ресурсів окремої країни визначається безліччю факторів, серед яких важливе місце займає трудовий потенціал. Від ефективності використання трудового потенціалу країни в значній мірі залежить підвищення рівня зайнятості населення за допомогою залучення в господарський оборот інших економічних ресурсів: капіталу, інформації, природних ресурсів. Цей факт пояснюється тим, що трудовий потенціал країни в значній мірі реалізується через систему виробничих відносин і через господарський механізм території, систему управління, які склалися на даний момент.

Постановка проблеми. Еволюція різноманітних форм управління персоналом змінила відношення до працівників як до “робочої сили” концепцією “людського капіталу”, що дозволило більшості підприємств вийти на новий рівень свого розвитку. Формування інформаційного суспільства змінило відношення до ролі людини у виробничій діяльності підприємств як до найціннішого репрезентанту трудового потенціалу держави і нації і потужного фактору соціально-економічного розвитку [2, с.66; 4].

Результати. Походження концепції “трудо-вих ресурсів” бере свій початок у змінах, що відбулися в ході промислової революції у Великобританії і США наприкінці XIX ст., а пізніше і в інших країнах. Після появи нових технологій від-

бувся новий поділ праці, пов'язаний зі спрощенням і стандартизацією завдань. Відомий американський фахівець теорії управління Т. Давенпорт [6] описав модель переходу від традиційних методів до нових підходів в формуванні і використанні трудового потенціалу підприємства, заснованим на управлінні знаннями, формуванні корпоративних співтовариств і інтелектуальному лідерстві.

Спрямованість на працю кваліфікованих робітників замінилася орієнтацією на працю мало-кваліфікованих (напівкваліфікованих) працівників. Більш низький рівень майстерності і мотивації цих робітників вимагав прямого та безпосереднього контролю, необхідного для формування навичок, що потрібні для виконання часто повторюваних завдань і гарантування якості їхнього виконання. У системі формування і використанні трудового потенціалу підприємства з'явилася нова ключова фігура – супервізори-контролери (supervisors). Крім вирішення великої кількості технічних і логістичних завдань, пов'язаних із управлінням виробництва в цілому, на цю нову категорію керівників були покладені функції наймання, залучення, розміщення, мотивації, оцінки, винагороди працівників і контролю за їх дисципліною. Вони також установлювали необхідний рівень вихідної підготовки найманих працівників. У табл.1 подана еволюція концепцій в системі

Еволюція методів і прийомів формування та використання трудового потенціалу від ретроспективного тлумачення до сучасного розуміння

Період	Мета	Об'єкт впливу	Методи і прийоми формування та використання трудового потенціалу
1900 – 1940 рр.	Підвищення продуктивності праці	Робітники-погодинники	формальний аналіз роботи; хронометраж, розробка нормативів; планування завантаження працівників згідно з штатним розкладом; бюджетування заробітної плати; контроль
1940 – 1960 рр.	Цілісність і стабільність штату	Робочі і керівники	складання схеми структури організації; планування заміщення працівників із використанням діаграм; прогнозування завантаження працівників на основі застосування математичних методів
60-ті рр. ХХ ст.	Стабілізація зайнятості	Керівні, професійні і технічні працівники	встановлення штатного розкладу на основі використання кваліфікаційних переліків; застосування формалізованих методів прогнозування при визначенні якісного і кількісного складу працівників, рівня оплати їхньої праці
70-ті рр. ХХ ст.	Мінімізація витрат, ресурсний підхід до відтворення трудового потенціалу	Керівні, професійні і технічні працівники	комп'ютеризація обробки інформації про наявний кадровий склад підприємства; використання методу “витрата – дохід” при аналізі використання кадрів підприємства; застосування ресурсного підходу до визначення потреби в кадрах визначеного рівня кваліфікації та компетентності при складанні бізнес-планів і бюджету; поява відділів з планування персоналу в структурі підприємства
80-ті роки ХХ ст.	Управління кар'єрою Максимізація прибутку підприємства за рахунок ефективного використання трудового потенціалу	Усі працівники	складання програм планування кар'єри і програм розвитку використання організаційного реінжинірингу до аналізу процесів управління працею й удосконаленню організації праці на підприємстві
90-ті роки ХХ ст. і до дійсного часу	Формування штату відповідно до поточної потреби (“точно в термін”) Розвиток у працівників унікальних якостей під стратегічні задачі підприємства Включення підприємства в глобалізаційний процес	Усі працівники	аудит кадрового складу підприємства як частина управлінського обліку збір вихідних даних для порівняльної оцінки конкурентних переваг персоналу підприємства, розвідка відносно конкурентів; використання методів аутсорсингу при плануванні персоналу; транснаціональна компетентність, необхідна для планування кількісного та якісного складу кадрів підприємства

У перші два десятиліття в управлінні персоналом на підприємствах переважали принципи і методи, розроблені Генрі Фордом, що одержали назву “фордизм” [3, с.138–139; 10]. Основними принципами “фордизму” є: деталізація і спеціалізація робочих завдань; чіткий поділ між руковою і ручною працею; використання низько- та середнекваліфікованої робочої сили; регулювання заробітної плати за участю профспілок; використання керівним складом у своїй роботі принципів наукового менеджменту; високий ступінь передбачуваності на ринку праці.

Друга світова війна стала каталізатором змі-

ни відношення до питання використання трудового потенціалу підприємства як до окремої спеціальної функції управління підприємством у цілому. Частина даного процесу полягала в поділі питань, пов'язаних з просуванням по службі працівників, та питань контролю і нагляду за виконанням виробничих завдань. До кінця цього етапу управління персоналом підприємства описували в такий спосіб: управління персоналом – це “другий обов'язок” менеджера, що полягає в “спонуканні і стимулюванні кожного працівника цілком реалізувати свої можливості для досягнення мети бізнесу...” [7, с.46]. Він складається з низки функ-

цій: “консультативна функція”, “робота з кадрами” – функція, що не дає “будь-яких явних повноважень, крім тих, що безпосередньо впливають зі знань і досвіду консультанта”; організаційна функція, “яка становить набір службових обов’язків, що пов’язані з обов’язками однієї людини і виконуються в міру їхнього виникнення в організації” [8, с.67–69]; окремий набір функцій щодо управління кадровим складом – зайнятість, зарплата, спільні консультації, здоров’я та безпека, побутові умови (послуги, надані працівникам), освіта і навчання [7, с.47].

У 70-ті роки при формування і використання трудового потенціалу підприємства почав застосовуватися ресурсний підхід, де персонал підприємства розглядався як одна зі складових виробничого процесу. Необхідність обробки великого масиву інформації викликала потребу у використанні комп’ютерних інформаційних систем, моделей нормативних дій і оцінки витрат на управління кадровим складом. У цей же час у структурі управління підприємством виникають спеціальні підрозділи з управління і планування персоналу, що сприяло різкій зміні концепції управління кадровим складом підприємства, що була названа “концепцією управління людськими ресурсами”. Основними її принципами були: визнання людей як найважливіших організаційних ресурсів виробництва; націленість управлінських стратегій на досягнення високого індивідуального виробітку; використання теорії управління людськими відносинами в практиці управління кадровим складом підприємства; гнучка спеціалізація/широка професіоналізація працівників; “відкриті” виробничі завдання, що сполучаються з більш тісним комбінуванням розумової і фізичної праці; індивідуалізація оплати праці; висока довіра/воля дій; широка професіоналізація працівників; використання більшості працівників у сфері обслуговування і на тих роботах, де застосовується праця “білих комірців” [5, с.501].

У 80-ті роки ХХ ст. докорінно міняється концепція формування і використання трудового потенціалу: персонал організації розглядається як фактор досягнення високих конкурентних позицій підприємством. Цей підхід виразився у використанні в практиці більшості підприємств чотирьох моделей управління: “інтегрована модель”, при використанні якої питання використання трудового потенціалу вирішуються в рамках відповідальності, покладеної на загальних і лінійних менеджерів, а внутрішній поділ відсутній або допускається в незначному ступені. В організаціях, що застосовують таку модель, відсутні фахівці, які займаються тільки питаннями управління персоналом; *модель із “делегованими функціями”*, в якій існують фахівці, що займаються лише технічними питаннями управління персоналом, а остаточне право приймати рішення щодо питань, які виникають, залишається за загальними і лі-

нійними менеджерами; *модель одержання “консультацій і підтримки”*, в якій питаннями управління кадровим складом підприємства займаються спеціалізовані, досвідчені менеджери, обмежені в прийнятті рішень тільки з відповідальних питань; *модель “зовнішньої рекомендації”*, у рамках якої менеджери приймають рішення і діють у питаннях формування і використання трудового потенціалу найкращим з їхнього погляду способом, використовуючи всі наявні в їхньому розпорядженні інформаційні та інші ресурси. Діяльність таких фахівців періодично піддається експертній оцінці [3, с.352].

Найбільш яскраве втілення зміни відношення до питань відтворення і розвитку трудового потенціалу підприємства відбилосся у практиці багатьох підприємств основних положень японської системи управління персоналом підприємства. На думку деяких вчених (Тенбулл – автор терміна “японізації”), успіх японських методів виробництва полягає в тому, що “соціальна організація виробничого процесу спрямована, насамперед, на те, щоб у робітників виникло почуття відповідальності за загальні економічні досягнення підприємства” [9, с. 193–206].

Найбільш яскраве втілення в застосуванні нового підходу до процесу формування і використання трудового потенціалу підприємства знайшло в японській моделі “J” Масахико Аоки “Горизонтальна координація і стратегічне положення кадрової служби”. Головною відмінністю даної моделі від звичайної жорстко централізованої (ієрархічної) і американської є те, що “внутрішня структура передачі інформації на японській фірмі є менш централізованою” [1]. Застосування у практиці японських підприємств механізму горизонтальної координації між оперативними підрозділами й обміном одержуваною за рахунок отриманого досвіду інформацією забезпечує можливість реагувати на зміни і непередбачені випадки набагато швидше, ніж традиційні механізми ієрархічного узгодження. Як відзначає автор, вихідні плани носять індикативний характер і можуть мінятися в залежності від надходження нової інформації (про терміни постачання, низьку якість, зміну вимог замовників і т. д.). У цій моделі на перше місце виходить ефект навчання, що передбачає від кожного лінійного виконавця “брати на себе ініціативу в автономному вирішенні проблем свого підрозділу” [1, с.87].

Висновки. Еволюція різноманітних форм управління персоналом змінила відношення до працівників підприємства як до “робочої сили” концепцією “трудоі ресурси”, яка притаманна будь-якій суспільній формі виробництва. Процес управління персоналом – функція, спрямована на забезпечення ефективноі та безперервної рівноваги між наявністю найманих робітників і потребами в них за чисельністю і кваліфікацією. Відмінною рисою переходу до суспільства стійкого

розвитку є зміщення акцентів розвитку з економічних на еколого-соціальні, з матеріальних на духовно-моральні й інформаційні, що втілюється

у підвищення частки нематеріальних активів у вигляді знань й інформації, якими володіють працівники підприємств.

Список використаної літератури:

1. Аоки М. Японская экономика. Информация, мотивация и маркетинг. / М. Аоки. – М.: Изд. "Экономика", 1991. – 232 с.
2. Близнюк В. В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). / Вікторія Валеріївна Близнюк. // Економіка і прогнозування. – 2005. – №2. – С. 64 – 78.
3. Джордж Ф. Томасон. Управление персоналом. Энциклопедия "Управление человеческими ресурсами". / Под ред. М. Пула и М. Уорнера. – СПб.: Изд. Дом "Питер", 2002. – 1202 с.
4. Долішній М. І. Соціально-трудова потенція: теорія і практика. В 2 ч. / М. І. Долішній, С. М. Злупко, С. І. Бандур; [Під ред. М. І. Долішнього, С. М. Злупка. – К.: Наукова думка, 1994. – Ч.1. – 264 с.; Ч. 2. – 210 с.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. / С.В. Шекшня. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 412 с.
6. Davenport T. H. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Thomas H. Davenport, Prusak L. / Harvard Business School Press, 2004. – 330 p.
7. Mincer J. Schooling, experience and earnings. / Jacob Mincer. – N.Y., 1975. – P. 47–48.
8. Northcott C. H. Personnel management : principles and practice. 4th ed. / C. H. Northcott. – London : Pitman, 1960. – 421 p.
9. Turnbull P. The "Japanization" of production and industrial relation at Lucas Electrical. / P. Turnbull. // Industrial Relations Journal. – 1998. – №17 (3). – P. 193 – 206.
10. Walker J. W. Human Resource Planning. / J. W. Walker. – New York: McGraw-Hill, 2000. – 268 p.

В статье приведено исследование автора изменений методов и приемов управления персоналом от ретроспективного толкования до современного понимания.

Ключевые слова: *управление, персонал, рабочая сила, трудовые ресурсы, эволюция, концепция.*

In the article the author's research methods and techniques to change the formation and use of labor potential of retrospective interpretation to contemporary understanding.

Keywords: *management, staff, labour force, labour resources, evolution, concept.*

Дата надходження до редакції: 01.04.2013 р.

Резензент: к.е.н., доцент Данько Ю.І.