

УДК 316.6

**В. В. Остапенко**кандидат технічних наук, доцент  
Запорізький національний технічний університет**ВПЛИВ ВИКОРИСТАННЯ ПОНЯТЬ “КАДРИ” ТА “ПЕРСОНАЛ”  
НА РЕЗУЛЬТАТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ,  
ОРГАНІЗАЦІЮ ВИРОБНИЦТВА Й НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ**

*У статті розглянуто рекомендації щодо вживання термінів “кадри” та “персонал”. Показано вплив підходів до людей як до кадрів і як до персоналу на динаміку виробничо-господарської та наукової діяльності. Надано рекомендації щодо використання відносно людини термінології залежно від цілей вищого керівництва.*

**Ключові слова:** *кадри, персонал, людський інтелектуальний капітал, культура, конкурентоспроможність, ефективність виробництва.*

**I. Вступ**

Людина відрізняється від тварин наявністю інтелекту. Крім інстинктів, притаманних усім живим організмам (первинна сигнальна система Павлова), у людей розвинене словесно-образне мислення – вторинна сигнальна система. Звідси випливає, що слова вкрай важливі в людському суспільстві, адже вони часто визначають той чи інший тип поведінки й варіант розвитку подій, оскільки залежно від використовуваних слів моделюється різна реальність. Слова формують пророцтва, в яких можна помітити приховане нейролінгвістичне програмування. Іноді одні люди або зацікавлені групи людей змінюють слова або їх зміст для решти суспільства. Наприклад, слово “аристократ” за часів зародження Еллади означало кращого з рівних. Але в подальшому його сенс змінили на народженого від батьків – колишніх аристократів. Відбулася підміна понять – кращі з рівних, або, точніше, егоїстичні кращі з рівних, обдурили суспільство, примусивши його вважати, що якщо кращі вони, то, без сумніву, кращими будуть і їх діти. Це стало однією з головних причин занепаду Стародавньої Греції.

Поняття “раб” у законах Римської держави від зародження Рима до його занепаду зазнало докорінних змін. Інформаційне наповнення слів здатне як створювати, так і руйнувати. Людям властиво розрізняти добро та зло, хоча багато наших сучасників вважають усе єдиним – це пов’язано з особливістю схеми їх мислення й перехідним етапом розвитку суспільства.

Однією з найпопулярніших біблійних цитат є фраз, з якої починається “Євангеліє від Іоанна”: “На початку було Слово”. В оригінальному тексті Нового Завіту на місці “Слово” стоїть давньогрецьке – Λόγος (logos), яке можна перекладати не тільки як

“слово”, а ще й як “розум”, “основа”, “твердження”, “розуміння”, “значення”, “доказ”, “пропорція” тощо. На жаль, розуміння важливості “слова” та самого “розуміння” після того, як люди входять у процес створеної цим словом моделі соціально-суспільного розвитку, часто стає “табу”. Просто не зовсім чесні послідовники, ставши гуру, слідує чотирьом постулатам (менше треба думати самим і легше возвеличувати себе, легше вербувати й утримувати учнів), діють за принципами “тільки так і ніяк інакше”, “нічого іншого й не може бути”, “так було завжди”, “хто не з нами, той проти нас”. Одне слово дасть початок Євгеніке й буде стосуватися вже людей, а не тварин, інше – зовсім іншої реальності.

Візьмемо для прикладу такі слова, як “шанс” і “ризик” або “кадри” й “персонал”. Слова в цих парах близькі словесно-образно, але призводять до різних моделей поведінки й створення реальності. Дрібниці насправді дуже важливі! Навіть усього лише прийменники, наприклад “до” та “від”, що використовують при описі однієї й тієї ж ситуації, змінять смислові відтінки: “до” – це активність, “від” – це пасивність. Крім того, слова можуть бути схильні до інфляції – вони неначе аналог грошей, і як і гроші стають нічим, так і слова можуть знецінюватися. Слова – це символи, і вони не мають неповторного невід’ємного значення, що дає змогу як ефективно оперувати, так і маніпулювати ними аж до повної зміни первинного сенсу.

З появою мислення розвиток людського суспільства все менше залежить від стихійних природних сил і все більше від того, що і в чіх інтересах думає “суспільство” або особистість, яка веде це “суспільство”. Пізнання людиною своєї істинної сутності вважають найбільшим досягненням, а незнання своєї природи – бідною. Теорія про те, як мислить “суспільство”, з’явилася тільки в кінці

XX ст. [8]. Спробуємо застосувати цю теорію до результату використання двох слів – “кадри” і “персонал”, щоб зрозуміти, які будуть наслідки від їх використання й кому вигідно замінювати поняття “кадри” в економіці, організації виробництва та науці на поняття “персонал”.

Крім того, вважаємо, що зазвичай люди не бачать цілісної картини світу, а послідовно вибирають із неї певні елементи, вважаючи щось фігурою, а щось тлом (гештальт). Приклади, які демонструють виборче сприйняття, – це відомі малюнки “Дівчина або стара”, “Гусак або кішка”. Тому, хто побачив на зображенні стару, досить важко зрозуміти іншу людину, яка розгледіла дівчину. Сучасне цивілізоване людство мислить у категоріях простору і часу, не замислюючись, що одне без іншого – нонсенс, і в майбутньому, коли мови відобразатимуть світ краще, існуючий варіант (гештальт) мислення, можливо, назвуть “примітивним і старовинним”.

Смисловий сенс можна розуміти по-різному – одна й та сама праця киркою звеличує вільну людину та принижує раба. Цілісна картина в розумі людини сформується тільки тоді, коли вона врахує всі можливі гештальти. Перебування в тільки одному з них, як правило, дає лише ілюзію розуміння реальності.

## II. Постановка завдання

Мета статті – проаналізувати підходи до використання слів “кадри” та “персонал” в економіці й наслідки від їх використання; розглянути причини витіснення з ужитку поняття “кадри”; дати рекомендації щодо зміни мислення суспільства, покращення соціально-економічної ситуації, реформування економічної культури й досягнення суспільством більш духовного цивілізаційного рівня розвитку; показати вплив понять “кадри” та “персонал” на варіанти соціально-економічного розвитку та зв’язок домінуючої термінології з реаліями сучасного економічного життя суспільства.

## III. Результати

У тлумачному словнику В. Даля відсутні поняття “кадри” та “персонал” (1863–1866 рр.). У виданому в XX ст. словнику російської мови С. Ожегова [5] наведені такі визначення:

1. КАДРИ, -ів. 1. Постійний склад військових частин регулярної армії. 2. Склад працівників тієї чи іншої галузі діяльності, виробництва. Інженерні, технічні, наукові кадри. Відділ кадрів (відділ підприємства, установи, що відає особовим складом). II дод. кадровий, -а, -е. К. склад військ, к. офіцер, к. робочий.
2. ПЕРСОНАЛ, -у, м. Особовий склад або працівники установи, підприємства, що становлять групу за професійними або службовими ознаками. Технічний п., ме-

дичний п., обслуговуючий п., жіночий п. госпіталю., п. склад.

Тобто ці іноземні слова увійшли до вжитку в кінці XIX і в XX ст.

“Kader” у перекладі з німецької мови: 1) кадри (основний склад); 2) кадровий працівник.

“Personal” у перекладі з англійської – особистий.

“Cadres” у перекладі з французької – 1) управлінський апарат, 2) кадри.

Наразі в Україні слово “кадри” після 1990 р. витісняється словом “персонал”. Але навіть знадобилося сенс “основний і керуючий склад” змінювати на сенс “особовий склад підприємства”? Справа в тому, що при зміні форми власності із загальнонародної на приватну змінюються виробничі відносини, й залишати поняття “кадри” стає небезпечним для нових господарів. Але про це трохи згодом, а поки наведемо ще два витяги зі словників.

У сучасному економічному словнику 1997 р. [6] замітка про “кадри” вже відсутня, а про персонал написано так: “...це особовий склад установи, підприємства, фірми або частина цього складу, виділена за ознакою характеру роботи, що виконують, наприклад, управлінський персонал”.

У словнику ж іноземних слів 1979 р. [7] зазначено так: “Персонал” [від лат. personalis – особистий] – особовий склад установи, підприємства або частина цього складу, що становить групу за професійними або іншими ознаками, наприклад, обслуговуючий персонал.

Капіталізму глибоко властиві відносини “я – господар (хороший), ти – працівник (поганий)”. Це не оптимальні відносини між людьми – звичайний капіталіст бачить тільки частину реальності, але хоче через своє нерозуміння, щоб усі думали так, як і він. Приклад із книги Т. Стюарта “Багатство від розуму” [8] показує, що може статися, коли реальність відкривається в усій повноті.

Власники рекламного агентства Cordiant, раніше відомого під назвою Saatchi & Saatchi, роздратовані “самовпевненістю” й нібито “службовою невідповідністю” М. Саачі, змусили низку директорів (яку він якраз і очолював) його звільнити. В знак протесту компанію покинули деякі інші керівники, а декілька великих замовників (спочатку кондитерська фірма Mars, а потім British Airways) розірвали договори. З погляду бухгалтерського балансу звільнення М. Саачі було суцільною дрібницею. Проте ціна на акції компанії на Нью-Йоркській фондовій біржі одразу знизилася з 8,55 до 4 пунктів. Акціонери думали, що володіють Saatchi & Saatchi, тоді як насправді їм належало менше половини вартості компанії. Її головною перевагою

був людський капітал – кадри, втілені в М. Саачі та його помічників.

Бажання думати про людей як про персонал (гвинтики системи) призводить до глобальних збитків. Однак таке мислення закріплює відносини господар-працівник. Успіх підприємства визначають грамотно підібрані виконавці. Якщо люди мислять у категоріях кадрів, інтелектуального капіталу й організаційних пропозицій, то за 10–25 років вони здатні зробити власником більшості великих підприємств не індивідуальних господарів, а трудові колективи.

Кадрам властивий підхід “а що я ще можу зробити”, персоналу – “це входить, а це не входить до моїх посадових обов’язків”. Персонал дуже схильний до деструктивних виробничих ігор по Е. Берну [1]. Х. Р. Кауфман у книзі “Тактики успіху в бізнесі і науці” [4] зазначає: “Культура не меншою, а більшою мірою обмежує прогрес, ніж економіка. У США прийнято, щоб учені завжди прагнули засукати рукава й за необхідністю забруднити руки. Ця традиція, здається, сходиться нанівець. І якщо майже всі наші вчені стануть боятися забруднити руки, ми швидко опинимося відкинутими назад”. Кадри в наукових дослідженнях відіграють першорядну роль, персонал – забезпечує роботу кадрів.

Звичайно, потрібно навчитися відокремлювати працівників, що приносять прибуток, нульові результати та збитки, розуміючи, що некваліфікована, нетворча праця не створює й не витрачає інтелектуальний капітал. Там, де не створюється й не витрачається інтелектуальний капітал, можна вести мову про персонал, але й це варто робити обережно. Наприклад, розподіл робітників на основних і допоміжних, коли про цю класифікацію дізналися самі робітники, викликало неприйняття слова “допоміжні”, яке, врешті-решт, стали замінювати на “забезпечуючих”.

Коли глава компанії вимовляє: “Люди – це наше головне багатство!”, – він має на увазі співробітників, які вміють надавати товарам або послугам додаткову цінність, завдяки якій споживачі вважають компанію краще за її суперників. І він не думає, як силою та обманом змусили свого часу вважати в суспільстві аристократи, що діти тих же працівників займуть ті ж посади. Психологічно тут важливо, щоб люди відчували себе гравцями, а не “м’ячем” у грі. Слово “кадри” передбачає професіонала-гравця, “персонал” – штатну одиницю, яку можна замінити.

Характерно, що таблиці при навчанні прийому на роботу кадрів і найму персоналу, а також і використовуваний у них “сленг” різні, як і позиції, що стоять за ними – “я хороший – ти хороший” і “я хороший – ти поганий”. Ці питання буде розглянуто в дослідженні про владу, вплив і лідерство з підходами до людей як до кадрів і як до персоналу.

А тепер зробимо невелике статистичне дослідження, визначивши на десяти використовуваних в економіці класифікаціях прийнятність уживання слів “кадри” та “персонал”.

Економіка (10 класифікацій кадрів):

1. Робітники, селяни, інтелігенція, службовці, військові.

При шанобливому ставленні будуть вживати швидше слово “кадри”. Якщо “хазяйське” ставлення – персонал. Багатьом довелося чути за своє життя фразу “Найцінніший капітал – це люди. Кадри вирішують усе”. Це фраза з промови Й. Сталіна в Кремлівському палаці на випуску “академіків Червоної Армії” 4 травня 1935 р. під час доповіді про стан справ у СРСР. Водночас було популярним гасло “Техніка вирішує все”. У цій доповіді Й. Сталін виступає і проти цього й замість старого висуває новий девіз – “Кадри вирішують усе”. Як основний аргумент на користь зміни гасел було прийнято тезу про те, що твердження про техніку актуальне тільки для “технічного голоду”, але вже тоді ставку треба було робити не на машини, а на кваліфіковані кадри, які зможуть ефективно ними управляти, а також у майбутньому створювати нові зразки техніки й технології. Було взято до уваги той факт, що при достатній кількості професійних працівників можна було збільшувати ефективність праці в три-чотири рази. Крім просто вимоги до підвищення кваліфікації, робили також заявку на зміну ставлення до самих людей.

Тоді в 1935 р., значну увагу приділяли самоосвіті людей, які хотіли вчитися. Їх підтримували. Варто згадати великих учених і винахідників, талант яких розкрився саме в цей період (Курчатова, Корольова та ін.). І варто зазначити, що для тих, хто замислиться про важливість у своєму житті гасла “Кадри вирішують усе”, суттєвим аспектом буде не тільки кваліфікація, а й ставлення до людей разом із самоосвітою [10].

Приклад колосальної різниці між кадрами та армією рабів – це подвиг 300 спартанців. 300 спартанців – це 300 реальних грецьких воїнів, які будуть жити в пам’яті всіх часів і народів! У 480 р. до н.е. 300 добровольців з особистої охорони спартанського царя Леоніда (це саме кадри, назвати їх персоналом буде образою) стали в вузькому Фермопільському проході на шляху півмільйонної армії перського царя Ксеркса (армія, зібрана з нагоди походу, – це персонал), який прийшов знищити Грецію. Кілька днів вони утримували прохід, а коли стало очевидно, що Рада Спарти, порушив дану обіцянку, не надішле спартанську армію на допомогу, Леонід робить ще один вчинок, що є зразком поведінки по-справжньому дорослої людини. Розуміючи, що вони загинуть, він за-

лишає битися до кінця тільки тих, у кого є сини, щоб жоден спартанський рід не перервався. Леонід – це приклад етичної відповідальності, правильної обробки об'єктивних даних, особистої привабливості та чуйності. Дії Леоніда ілюструють підхід “я хороший – ти хороший”. Ксеркс жертвує тисячами воїнів, страчує своїх воєначальників за нездатність подолати спартанців, виявляючи позицію “я хороший – ти поганий”. 300 спартанців вибрали загинути, але слова не змінили. Дух армії Ксеркса був зломлений. Грецькі міста-держави піднялися на захист Батьківщини й перемогли чисельно переважаючого ворога.

Через 300 років поняття в Спарті змінилися на протилежні. Суспільство спартанської держави розклаталося й загинуло так, що з країни з найбільш боєздатною армією світу вона перетворилася в країну, яку без проблем підкорив Рим.

Співвідношення кадри/персонал: 1/1.

2. Кадри промислового підприємства поділяються на дві основні групи: промислово-виробничий (ПВП) і непромисловий персонал [2; 3].

Наразі намагаються говорити, що поняття “персонал” ширше, ніж поняття “кадри” [9], й таким чином відмовляються від вжиття слова “кадри”.

Співвідношення кадри/персонал: 1/1.

3. ПВП традиційно поділяється на 7 категорій: робітники; інженерно-технічні та наукові працівники; службовці (бухгалтери, соціологи, юрисконсульти, художники); молодший обслуговуючий персонал; учні; збройно-вахтова охорона; пожежна охорона.

Співвідношення кадри/персонал: 0/1.

4. Національний класифікатор України “Класифікатор професій” (за основу розроблення КП було прийнято Міжнародну стандартну класифікацію професій (ISCO 88: International Standard Classification of Occupations/ILO, Geneva)), яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці рекомендувала для переведення національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією:

- законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі);
- професіонали (к. н., д. н., доц., професори, с. н. с.);
- фахівці;
- технічні службовці;
- працівники сфери торгівлі та послуг;
- кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення й рибальства;
- кваліфіковані робітники з інструментом;
- робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологі-

чного устаткування, складання устаткування та машин;

- найпростіші професії.

Співвідношення кадри/персонал: 1/1.

5. Неформальна класифікація “комірців”:

- білі комірці (ІТП);
- сині комірці (робочі);
- рожеві комірці (розсильні, гардеробники);
- золоті та сірі комірці.

Ніхто не образиться, якщо їх назвуть кадрами, а ось якщо почати вважати сірих, золотих, білих і навіть багатьох синіх комірців персоналом – будуть неприємності.

Співвідношення кадри/персонал: 1/0.

6. Класифікація Р. Кіосакі (вказує на відмінність у тому, як дохід зроблено):

- Е – службовець (найманий працівник);
- S – працює на себе (приватна практика);
- В – власник бізнесу;
- І – інвестор.

Співвідношення кадри/персонал: 0,75/0,25.

7. Керівники, згідно з поведінковим підходом до лідерства, поділяються:

- автократ (жорстка диктатура – “я сам знаю”);
- демократ (доброзичливе самовладдя – “можете сказати, чого я не знаю”; дорадчий – “ми порадилися, і я вирішив”);
- ліберал (колегіальний стиль – “ми вирішили”).

Навіть ліберальний керівник образиться, якщо його зарахують до персоналу, не кажучи вже про автократію й демократа.

Співвідношення кадри/персонал: 1/0.

8. Керівники, які орієнтуються на людину (“Вам комфортно?”) та на роботу (“Ліс рубають – тріски летять”; “Нам потрібна перемога, за ціною не постоїмо”).

Співвідношення кадри/персонал: 1/1.

9. Леви, верблюди, осли та гієни.

У зв'язку з цим Цицерон, намагаючись вплинути на Римський сенат, говорив: “Голоси зважують, а не рахують”. Однак дві тисячі років по тому голоси так само рахують!

Співвідношення кадри/персонал: 0,25/0,75.

10. Бики та ведмеді.

Співвідношення кадри/персонал: 1/0.

Разом співвідношення кадри/персонал: 8/6.

Як бачимо, чисельна перевага на стороні кадрів. Кадри є і об'єктом, і метою кадрової політики, реалізація якої передбачає формування, розподіл і раціональне використання кваліфікованих працівників, зайнятих у галузях суспільного виробництва, тобто власне кадрів.

Суспільство диктує правила розвитку економіки, в яких безпосередньо проглядається вплив домінуючої культури й розкриття психологічної сутності людини. Сьогодні домінує “масова культура” та відносини “я хороший – ти поганий”. Світова економічна криза сигналізує про хворобу соціуму й необхідність оновлення. Україна, зі слів спіке-

ра Верховної Ради України В. Литвина (2011 р.), досягне рівня виробництва 1990 р., можливо, років через п'ять. П'ять років уже пройшли й результат відомий – подальше падіння економіки.

Економіка майбутнього має місце тільки в тому суспільстві, яке досягне усвідомленості та відповідальності своїх членів, де люди розуміють свою сутність і правильно оцінюють свої можливості, де людські відносини стоять на планці високої зрілості й цінуються вище за все.

Продукт людського інтелектуального капіталу – інновації в економіці, організації виробництва й наукових дослідженнях. Інновації зумовлюють появу високорентабельної продукції та успіх суспільства, що цінує свої кадри. Результат затребуваності й визнання – це віддане ставлення людей до своєї роботи. Результати соціологічних досліджень неухильно демонструють позитивний зв'язок між високими моральними принципами, конкурентоспроможністю та економічною ефективністю.

Кадри вирішують усе – це урок, який суспільству належить вивчити знову!

#### IV. Висновки

1. Товариство диктує правила розвитку економіки, в яких безпосередньо проглядається вплив культури, а також домінування психологічної платформи. Залежно від цього слово “кадри” буде або домінувати, або витіснятися з обігу.
2. Кадри є і об'єктом, і метою кадрової політики, реалізація якої передбачає формування, розподіл і раціональне використання кваліфікованих працівників, зайнятих у галузях суспільного виробництва, тобто власне кадрів.
3. Продукт людського інтелектуального капіталу, який визначається підходом до людей як до кадрів – інновації в економі-

ці, організації виробництва й наукових дослідженнях, зумовлюють появу високорентабельної продукції та успіх суспільства, яке цінує свої кадри.

4. Кадри більш ініціативні та відповідальні, персонал більш підпорядкований, залежний і відділений від власності та результатів праці.
5. Кадри вирішують усе – це урок, який суспільству належить вивчити знову!

#### Список використаної літератури

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди (психология человеческих взаимоотношений). Люди, которые играют в игры (психология человеческой судьбы). Минск, 1992. 383 с.
2. Волков О. И., Скляренко В. К. Экономика предприятия : курс лекций. Москва, 2003. 280 с.
3. Горфинкель В. Я., Купряков Е. М., Прасолов В. П. Экономика предприятия : учебник для вузов. Москва, 1996. 367 с.
4. Кауфман Х. Р. Тактики успеха в бизнесе и науке. Москва, 1993. 158 с.
5. Ожегов С. И. Словарь русского языка. Москва, 1975. 846 с.
6. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. Москва, 1997. 496 с.
7. Словарь иностранных слов. 7-е изд., перераб. Москва, 1979. 624 с.
8. Стюарт Т. Богатство от ума. Минск, 1998. 352 с.
9. Чем кадры отличаются от персонала. URL: <http://thedifference.ru/chem-kadry-otlichayutsya-ot-personala/>.
10. Что означает фраза “Кадры решают все”? Кто сказал эту фразу? URL: <http://fb.ru/article/222506/chto-oznachaet-fraza-kadryi-reshayut-vse-kto-skazal-etu-frazu>.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2017.

#### Остапенко В. В. Влияние использования понятий “кадры” и “персонал” на результаты экономической деятельности, организацию производства и научные исследования

*В статье рассмотрены рекомендации по употреблению терминов “кадры” и “персонал”. Показано влияние подходов к людям как к кадрам и как к персоналу на динамику производственно-хозяйственной и научной деятельности. Даны рекомендации по использованию относящейся к человеку терминологии в зависимости от целей высшего руководства.*

**Ключевые слова:** кадры, персонал, человеческий интеллектуальный капитал, культура, конкурентоспособность, эффективность производства.

#### Ostapenko V. Influence of Use of the Concepts of Staff and Personnel on the Results of Economic Activity, Organization of Production and Scientific Research

*Recommendations on the use of terms personnel and personnel are considered. The influence of approaches to people as to personnel and how to personnel on the dynamics of industrial and economic and scientific activity is shown. Recommendations are given on the use of human-related terminology, depending on the goals of senior management.*

*Man is different from animals that live by the instincts of the intellect. In addition to the instincts inherent in all living organisms – the primary signaling system according to Pavlov, people have developed verbal-shaped thinking – a secondary signal system. Hence it follows that words are extremely*

*important in human society. Words often define one or another type of behavior and variant of development of events, since different reality is modeled depending on the words used.*

*The main obstacles to the proper use of the relevant terminology are the lack of awareness and responsibility of the majority of the society for the future, not understanding people of their essence and wrong assessment of their capabilities.*

*The society dictates the rules of economic development, in which the influence of culture, as well as the dominant psychological platform, is directly visible. Depending on this, the word frames will either dominate or be forced out of circulation.*

*Personnel represent both the object and the purpose of the personnel policy, the implementation of which presupposes the formation, distribution and rational use of skilled workers employed in the sectors of social production. The approach to people as a cadre allows us to get the product of human intellectual capital: innovations in the economy, organization of production and scientific research, lead to the emergence of highly profitable products and the success of society appreciating its personnel. Cadres decide everything – this is a lesson that society needs to learn again!*

**Key words:** *personnel, human intellectual capital, culture, competitiveness, production efficiency.*