

Базалійська Н.П., к.е.н.,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницький національний університет

РОЗВИТОК ПОВЕДІНКОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Базалійська Н.П. Розвиток поведінкової технології управління персоналом промислового підприємства. Статтю присвячено дослідженню еволюційного апарату в галузі поведінкової технології управління персоналом підприємства. Проведено аналіз постулатів наукових шкіл у сфері технологій управління. Визначено конструктивні ідеї представників школи наукового управління в аспекті поведінкових технологій управління персоналом. Досліджено розвиток поведінкових технологій школи людських відносин. Виявлено поведінкові особливості технологій управління персоналом представників вітчизняного менеджменту. Представлено розвиток технологій управління персоналом на підприємстві з урахуванням поведінкового аспекту.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, технологія управління персоналом, працівник, поведінка, поведінкові технології, підприємство.

Базалийская Н.П. Развитие поведенческой технологии управления персоналом промышленного предприятия. Статья посвящена исследованию эволюционного аппарата в области поведенческой технологии управления персоналом. Проведен анализ постулатов научных школ в области технологий управления. Определены конструктивные идеи представителей школы научного управления в аспекте поведенческих технологий управления персоналом. Исследовано развитие поведенческих технологий школы человеческих отношений. Выявлены поведенческие особенности технологий управления персоналом представителей отечественного менеджмента. Представлено развитие технологий управления персоналом на предприятии с учетом поведенческого аспекта.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, технология управления персоналом, работник, поведение, поведенческие технологии, предприятие.

Bazaliyska N.P. Development of behavior technology of management by personnel of industrial enterprise. The article is devoted to the study of the evolutionary apparatus in the field of behavioral technology of personnel management of the enterprise. The analysis of postulates of scientific schools in the field of management technologies is carried out. The constructive ideas of representatives of the school of scientific management in the aspect of behavioral technologies of personnel management are determined. In the article questions of management of the personnel from the point of view of innovations, features of innovative process and administrative innovations, problems of development and introduction of innovative technologies in personnel management of the modern enterprise are considered. In the article questions of management of the personnel from the point of view of innovations, features of innovative process and administrative innovations, problems of development and introduction of innovative technologies in personnel management of the modern enterprise are considered. The principles of implementation of innovative technologies of the personnel management system at industrial enterprises are presented. The subsystems of personnel management and corresponding innovative processes-technologies of personnel management are described. Practical recommendations on application of innovative technologies of personnel management at domestic industrial enterprises are established. The development of behavioral technologies of the school of human relations is explored. The behavioral features of personnel management technologies of the representatives of the national management are revealed. The development of technologies of personnel management at the enterprise is presented, taking into account the behavioral aspect.

Key words: personnel, personnel management, personnel management technology, employee, behavior, behavioral technologies, enterprise.

Постановка проблеми. Кардинальні соціально-економічні трансформації суспільства в Україні зумовили появу багатьох проблем управління промисловими підприємствами. Сьогодні виживають тільки ті з них, які для збереження успіху в динамічному світі виважено ризикують із розумінням, що в глобаль-

ній економіці, яка базується на знаннях, важливим є поведінковий аспект управління персоналом, урахування якого завдяки матеріалізації унікальних ідей свого персоналу дає змогу отримати прибуток.

Проблеми, пов'язані з неефективним використанням персоналу, які залишилися у спадок від

Радянського Союзу, вимагають не лише докорінної модернізації наявної техніко-технологічної бази, а й наукового обґрунтування використання сучасних технологій управління персоналом.

Ефективне управління персоналом на засадах застосування поведінкових технологій управління в умовах світової фінансово-економічної кризи виступає необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку промислового підприємства та водночас суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств, створення його конкурентних переваг за рахунок раціонального використання трудового потенціалу працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних учених у сфері управління персоналом підприємства можна назвати праці М. Армстронга, М. Беляцького, В. Весніна, М. Вітке, В. Врума, О. Єгоршина, А. Кітова, М. Лапіна, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна та ін.

Теоретичні основи дослідження сучасних технологій управління персоналом були закладені у наукових працях закордонних учених, таких як: Г.С. Альтшуллер, Т.Ю. Базаров, Л. Байєрс, Б.М. Генкін, Ф. Герцберг, Л. Дейвіс, Г. Десслер, П. Друкер, О.П. Єгоршин, О.Я. Кібанов, Е.В. Маслов, М.Х. Мескон, Ф. Тейлор, В.В. Травін, С.В. Шекшня та ін.

Зважаючи на величезний накопичений досвід та значну кількість наукових розробок вітчизняних і зарубіжних учених з удосконалення форм та методів управління персоналом, сьогодні є недостатніми розробки технологій управління персоналом з урахуванням поведінкового аспекту, в якому закладено величезний особистісний потенціал – потенціал максимально ефективного використання знань, умінь, здібностей до праці кожного працівника та персоналу підприємства у цілому.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування теоретичних основ і практичних положень щодо розроблення сучасних технологій ефективного управління персоналом та їх упровадження в загальну систему управління підприємством на основі поведінкового підходу.

Виклад основних результатів. Людський чинник є одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації, який суттєво впливає на успішність її діяльності. Саме люди є джерелом тих переваг, що забезпечують підприємству перемогу в конкурентній боротьбі. Тому першочерговим завданням менеджменту організації має бути формування ефективних систем управління персоналом. В умовах високого динамізму, глобалізації, науково-технічного прогресу нове покоління людей потребує нових підходів, тому необхідним стає впровадження сучасних технологій управління персоналом, які б забезпечували максимальну віддачу працівників та продуктивність їхньої роботи.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробленні та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [1].

Технологія управління персоналом, за визначенням Л.І. Іванкіної, включає «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності» [2, с. 67]. Л.О. Мажник зазначає, що «технологія управління персоналом становить сукупність взаємопов'язаних інформаційних, логіко-розумових та організаційних операцій і процедур, необхідних для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом із метою досягнення певних цілей» [3, с. 95]. Основною метою управлінських персонально-технологій за таких підходів є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління.

Для актуалізації застосування поведінкової технології управління персоналом спочатку потрібно дослідити в історичному аспекті розвиток системи управління персоналом, а також її складників з урахуванням еволюції та підвищення рівня значущості, безпосередньо її поведінкового складника.

Управління персоналом як інтегрована функція діяльності організації сформувалася під впливом безлічі чинників еволюційним шляхом, тому слід дослідити основні зміни у підходах до технологій управління підприємством, технологій управління людськими ресурсами, технологій управління персоналом на основі детального аналізу особливостей розвитку наукових шкіл управління. Узагальнений підхід до висвітлення ключових ідей та постулатів наукових шкіл управління представлено в монографії А.М. Ткаченко (табл. 1), де кожна наступна теорія управління поступово збагачується поведінковими елементами управління персоналом [4, с. 24–35].

Однак підходи до управління персоналом, представлені в наукових теоріях про управління, є досить узагальненими, необхідно більш системно розкрити методичні підвалини дослідження особливостей управління людиною в організації в ученнях дослідників різних наукових шкіл управління.

Як відомо, перші розробки теорії управління персоналом були здійснені Фредеріком-Вінслоу Тейлором наприкінці XIX – початку XX ст. Автор книги «Принципи наукового управління» та його послідовники Генрі Гант, Френк та Ліліан Гілбрет започаткували класичну школу управління, головними

Аналіз постулатів наукових шкіл у сфері технологій управління

Підхід до управління	
Найменування теорії управління	
Школа управління, представники наукової школи	
Основні ідеї та постулати наукової школи	
Економічний підхід до управління	
Класичні теорії управління	
Школа наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. та Л. Гілбрет)	Школа адміністративного управління (А. Файоль, Л. Урвік, Г. Емерсон, Л. Г'юлік, М. Вебер)
Створення чіткого механізму організації управління персоналом. Людина визначається як придаток машини, позбавлена специфічних особливостей та характеристик	Формування організаційного підходу до управління персоналом. Людина розглядається через призму посади, центром управління є адміністративний механізм
Органічний підхід до управління	
Теорія людських відносин	
Школа соціально-психологічного управління (Е. Мейо, М. Фолетт, Д. Домма, Р. Блейк, Г. Мюнстерберг)	
Управління персоналом повинно базуватися на врахуванні сподівань людей та міжособистісних відносин, що склалися між ними. Найманому робітникові надається статус партнера у взаєминах із менеджером і власником підприємства	
Гуманістичний підхід до управління	
Теорія управління людськими ресурсами	
Школа поведінкових наук (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Альдерфер)	
Основне завдання управління персоналом зводилося до правильного застосування науки про поведінку, що сприяє підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації у цілому. Людина характеризується як найважливіший ресурс виробництва з притаманними їй індивідуальними потребами, які формують її трудову поведінку	

постулатами якої стали контроль, порядок і дотримання формальних умов праці, а об'єктом управління – аналіз змісту праці та її компонентів [5].

Принципами управління персоналом, відповідно до учень представників цієї школи, були: науковий добір працівників на відповідні професії; використання раціональних прийомів і методів праці; регламентація трудових процесів та контроль над їх виконанням; індивідуальна відповідальність працівника за виконання виробничих завдань; автократичний стиль управління; організація та нормування праці. Анрі Файоль у роботі «Загальне й промислове управління» (1916 р.) віддає перевагу адміністративній функції управління, оскільки «управляти – означає передбачати, організувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [22, с. 12].

Основні положення представників напряму класичної школи управління у сфері управління персоналом, однак на відміну від інших із виокремленням виключно поведінкового аспекту управлінні, відображено в табл. 2.

Слід відзначити, що ідеї Ф.-В. Тейлора та А. Файоля мають деякі спільні постулати, зокрема праця переважній більшості людей неприємна; досягнення економічних результатів пов'язане із задоволенням потреб працівників; прибуток важливіший за характер виконуваної роботи; лише незначна частина людей може і хоче виконувати відповідальну роботу. Німецький соціолог Макс Вебер є теоретиком орга-

нізаційного підходу до управління персоналом, адже на основі концепції ідеально формалізованої організації обґрунтовує необхідність спеціалізації, ієрархії та управління організаціями [5].

Отже, Ф.-В. Тейлор, А. Файоль та М. Вебер розглядали людину через призму посади, а центром управління вважали принципи, методи, функції, повноваження, адміністративного механізму. На нашу думку, ґрунтовним надбанням класичної школи управління є, по-перше, створення універсальних принципів управління персоналом, орієнтованих на раціоналізацію виробництва та трудової діяльності, по-друге, виокремлення як об'єкта дослідження праці людини, структурних елементів організації праці, безпосереднього процесу управління персоналом, по-третє, встановлення чіткої регламентованості міжособистісних й міжгрупових відносин за рівнями відповідальності індивіда в трудовому колективі. У 30–50-ті роки ХХ ст. набула поширення концепція школи людських відносин, яку презентували Елтон Мейо, Мері-Паркер Фолетт, Гуго Мюнстерберг (табл. 3).

Ця концепція сприяла активізації дослідження людського чинника в організації, виявленню впливу суб'єктивного відношення працівників до своєї роботи [6, с. 40]. Особлива заслуга в створенні теорії людських взаємин належить Е. Мейо. На думку вченого, підприємство потрібно розглядати не тільки як технічне середовище, а й як упорядковану сукуп-

**Конструктивні ідеї представників школи наукового управління
в аспекті поведінкових технологій управління персоналом**

Представники наукової школи	Основні положення наукового вчення про управління поведінкою персоналу
Фредерік-Вінслоу Тейлор	Нормалізація прийомів і умов праці. Спеціалізація функцій у виробництві, тобто виконання кожним працівником тільки тієї роботи, до якої у нього є найбільші здібності. Добір працівників на основі певних ознак, їх навчання й тренування. Точні інструкції кожному працівникові. Спеціальна підготовка працівників (відокремлення адміністративної роботи від виконавчої, введення інституту майстрів, що здійснюють керівництво робітниками). Облік і контроль усіх видів робіт. Спроба забезпечити співробітництво адміністрації і працівників.
Анрі Файоль	Функціональний розподіл праці, дисципліна трудової діяльності, єдність поділу праці, підпорядкування приватних інтересів працівника загальним інтересам організації, справедлива винагорода за працю, ієрархія у розподілі влади в організації. Особлива увага приділялась таким елементам управління: передбачення, організація, розпорядження, координування, контроль.
Макс Вебер	Розподіл праці, за якого влада й відповідальність чітко визначені для кожного працівника. Розподіл посад відповідно до ієрархії влади. Відбір робітників організації відповідно до їх кваліфікації. Посадові особи призначаються, а не вибираються. Адміністративні посадові особи не є власниками компанії, у якій працюють. Посадові особи працюють за фіксовану заробітну плату. Всі члени організації підпорядковуються єдиним правилам, які є «безособовими», але визначають дисципліну, контроль і регламентують діяльність.

Таблиця 3

**Конструктивні ідеї представників школи людських відносин
в аспекті поведінкових технологій управління персоналом**

Представники наукової школи	Основні положення наукового вчення про управління поведінкою персоналу
Елтон Мейо	Праця, яка виконана робітником, визначається не стільки його фізичними можливостями, скільки груповими нормами. Найважливішими елементами ефективного управління персоналом є розвиток системи бесід із робітниками, системи взаємних зв'язків та інформації. Працівник працюватиме більш продуктивно, якщо задовольнити його певні соціальні й психологічні потреби. Зрозуміти поведінку людини неможливо без урахування психологічних і емоційних чинників.
Мері-Паркер Фолетт	Підкреслено важливість вивчення сфери людських взаємин в організації та соціально-психологічних відносин у невеликих групах. Конфлікт у трудових колективах за деяких умов може бути і конструктивним. Сформовано ідею гармонії праці й капіталу, що досягається за умови правильної мотивації і врахування інтересів усіх зацікавлених сторін у системі «праця – капітал». Менеджер повинен управляти відповідно до ситуації, а не до того, що запропоновано функцією управління.
Гуго Мюнстерберг	Менеджер зобов'язаний управляти насамперед людьми, а не машинами. Визначено основні принципи, відповідно до яких слід відбирати людей на керівні посади. Сформовано методологічні підвалини підготовки перших у світі промислових психологів на замовлення підприємств.

ність людей [7, с. 83–90]. У процесі своєї трудової діяльності людина на робочому місці керується не тільки економічними мотивами, а й іншими поведінковими чинниками, які не можна не враховувати під час визначення методів і способів управління персоналом на підприємстві.

М. Фоллетт та Г. Мюнстерберг виступають творцями нової школи наук про поведінку людини. Великий інтерес учені у своїх дослідженнях приділяли застосуванню соціально-психологічних методів до управління персоналом, підкреслювали важливість гуманізації процесу управління [5; 7].

Таким чином, саме представниками школи людських відносин було введено поняття людського чинника як важливого об'єкту управління. Цей напрям

заперечував погляд на людину як на homo economicus (людину економічну). Згідно з постулатами даної школи, первинно людський чинник на підприємстві визначає його ефективність функціонування, тому будь-які витрати на персонал необхідно розглядати як інвестиції в активи компанії, які слід правильно використовувати в майбутньому.

У 1950-х роках школа людських відносин трансформувалася в школу «поведінкових наук», або біхевіористську, увага вчених якої повністю сконцентрувалася на поведінці працівників в організації, на підвищенні ефективності трудової діяльності окремого працівника у виробничому колективі (табл. 4). Найвідомішими представниками цього напряму є Абрахам Маслоу, Девід Мак-Клелланд, Дуглас

**Конструктивні ідеї представників школи поведінкових наук
в аспекті поведінкових технологій управління персоналом**

Представники наукової школи	Основні положення наукового вчення про управління поведінкою персоналу
Абрахам Маслоу	Людина має складну структуру ієрархічно впорядкованих потреб. Розроблено теорію потреб – «піраміду потреб». Сформовано психологічну теорію мотивації на основі класифікації людських потреб за ступенем їх важливості. Менеджер повинен виявляти потреби людини відповідно до «піраміди потреб» і використовувати відповідні методи мотивації.
Дуглас Мак-Грегор	Визначено два типи управління, що відбивають два типи працівників (теорії «Х» і «У», де «Х» – наймані працівники, «У» – власники). Повага бажань будь-якого індивіда, який самостійно відповідає за результати своєї праці. Згідно з постулатами теорії Y, персонал хоче пишатися результатами своєї діяльності, тому уникає неосмисленої праці. Для посилення мотивації працівників принципове значення має повага до них, а також делегування їм повноважень з організації своєї роботи.
Девід Мак-Клелланд	Людам властива потреба у владі, досягненнях та визнанні, причому найважливішою є потреба в досягненнях. Потреба у владі проявляється як бажання впливати на інших людей, вона не обов'язково є свідченням кар'єристських прагнень індивіда. Прагнення до досягнень є достатньо стабільною схильністю до здобуття високих результатів діяльності.
Фредерік Герцберг	Виділено два типи чинників, які впливають на ставлення людини до праці: чинники «гігієни» (пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота) та чинники «мотивації» (пов'язані із самим характером і сутністю роботи). Якщо працівники будуть відчувати, що робота вимагає від них деяких зусиль, напруги, це змусить їх виконувати її ретельніше. Наявність тільки гігієнічних чинників не дає розвинути почуття незадоволеності роботою у працівника. На формування трудової поведінки працівника активно впливають як чинники гігієни, так і чинники мотивації. Для того щоб ефективно мотивувати, керівник повинен досконало вивчити особливості трудової діяльності підлеглих.
Роберт Лайкерт	Вирішення людських проблем має безпосереднє відношення до економічних результатів організації. Тимчасова продуктивність є результатом примусу, а постійна – наслідком переконаності персоналу в необхідності продуктивної праці. Кожна людина прагне відчувати певну відповідальність за результати своєї трудової діяльності. Визначено базові системи стилю керівництва в організації: експлуаторсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний, партисипативно-демократичний.

Мак-Грегор, Фредерік Герцберг, Роберт Лайкерт. Одним із перших розуміння поведінкових технологій активізації трудової діяльності обґрунтував А. Маслоу, який досить влучно визначив основні «генератори» продуктивної праці.

Так, активізація діяльності працівника відбувається внаслідок усвідомлення нею незадоволеності наступного (вищого) рівня потреб, який настає після задоволення потреб попереднього (нижчого) рівня.

Великий внесок у збагачення сутності управління персоналом поведінковими елементами зробили Д. Мак-Грегор та Д. Мак-Клелланд, які виділяють різні підходи до управління залежно від домінування певної групи потреб у працівника. Д. Мак-Клелланд концентрує увагу на індивідуальному підході до управління поведінкою працівника в межах його робочого місця [8, с. 55–60].

Працівники з високорозвиненою потребою у досягненнях спроможні повністю взяти на себе особисту відповідальність за результати своєї трудової діяльності, але їй вимагають, відповідно, належних умов для їхньої праці, достатніх повноважень у вирішенні поставлених завдань, регулярного заохочення відповідно до досягнутих результатів. Учення Д. Мак-Клелланда є актуальними і сьогодні, адже, визначаючи технології управління персоналом з

урахуванням поведінкового аспекту, потрібно неодмінно враховувати індивідуальний підхід до методів і засобів мотивації кожного працівника.

Ще одну модель мотиваційної технології, засновану на потребах, розробив Ф. Герцберг. Він уважав, що для підвищення результативності трудової діяльності визначальними є чинники мотивації, тому менеджери повинні зосереджуватися на пошуку індивідуальних поведінкових джерел мотивації безпосередньо для кожного суб'єкта праці [9, с. 231–233]. Науку про поведінку персоналу продовжував розвивати і Р. Лайкерт [10, с. 175–181], який стверджував, що для досягнення високої продуктивності праці кожна організація повинна оптимально використовувати відповідні стилі управління персоналом: експлуаторсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний чи партисипативно-демократичний.

Отже, на нашу думку, представниками поведінкової школи були значно розширено сферу дослідження поведінки працівника на підприємстві, визначено основні підвалини ефективного управління трудовою поведінкою, зокрема виокремлено індивідуальну відповідальність як обов'язкову умову підвищення продуктивності праці; надання з боку керівництва допомоги працівнику в усвідом-

ленні своїх власних можливостей для особистого самовиявлення в процесі праці; розкриття індивідуального професійного та особистісного потенціалу працівників; застосування диференційованих прийомів управління персоналом для підвищення ступеня задоволення потреб індивідів; формування оптимального шляху розв'язання проблем успішного управління «від ефективності працівника – до ефективності організації».

У вітчизняному менеджменті на початку ХХ ст. сформувалися два наукові напрями: організаційно-технічний (А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Єрманський) та соціального управління (П.М. Керженцев, А. Вітке та Ф.Р. Дунаєвський) (табл. 5). Тож зазначимо, що наукові основи поведінкових технологій управління персоналом розвивалися як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Так, у 1873 р. на Всесвітній торговельній виставці у Відні здобула «Медаль успіху» методика раціоналізації трудових процесів, розроблена у Московському вищому технічному училищі (аналогічна розроблена Ф. Тейлором лише в 1916 р.) [11, с. 489].

А.К. Гастевим було створено основи технологій індивідуалізованого управління трудовою діяльністю персоналу в 20-х роках ХХ ст. (тоді як теорія «людських відносин в управлінні» Е. Мейо набула розвитку лише в 30–40-х роках ХХ ст.). Концепція вузької бази зводиться до того, що «робітник, який управляє верстатом, є директором підприємства, яке відомо під ім'ям верстату» [12, с. 40–45]. Пізніше під керівництвом А.К. Гастєва співробітники Центрального інституту праці сформували концепцію трудових установок, складовими елементами якої були теорія трудових рухів у виробничому процесі, організація робочого місця та управлінських процесів, методика раціонального виробничого навчання.

60-ті роки ХХ ст. є періодом розвитку концепції управління трудовими ресурсами, в основі якої – виокремлення трудового ресурсу як найважливішого чинника виробництва. Сутність цієї теорії проявляється в таких особливостях: зосередження уваги на значимості людських ресурсів, вартість яких на відміну від усіх інших видів ресурсів – матеріальних, фінансових, інформаційних, у процесі використання

Таблиця 5

**Конструктивні ідеї представників вітчизняного менеджменту
в аспекті поведінкових технологій управління персоналом**

Представники наукового напрямку	Основні положення наукового вчення про управління поведінкою персоналу
Організаційно-технічна концепція управління трудовою діяльністю персоналу	
А.А. Богданов (Маліновський) (1873–1920 рр.)	Розроблено принципи науки про закони організації, що діють у техніці (організація речей), у політиці (організація ідей) та в економіці (організація людей). Регулювання управлінських процесів в організації більшою мірою визначається законами організації речей і в меншій – законами організації людей.
О.А. Єрманський (1866–1941 рр.)	Розроблено методологію раціоналізації великого машинного виробництва. За умов гармонійного поєднання матеріальних й особистісних елементів виробництва вони підсилюють один одного та реалізують закон організаційної суми. Сформульовано головний принцип теорії раціонального управління – принцип фізіологічного оптимуму, в основі якого лежить зіставлення витраченої енергії й отриманого ефекту, виражене у вигляді коефіцієнту раціональності.
А.К. Гастєв (1882–1941 рр.)	Роботу з наукової організації праці на виробництві потрібно розпочинати з окремої людини, незалежно від того керівник це або робітник. Праця будь-якого працівника може бути розкладена на окремі операції, які легко піддаються регулюванню (як і операції, що здійснюють машини).
Соціальна концепція управління трудовою діяльністю персоналу	
П.М. Керженцева (Лебедева) (1881–1940 рр.)	У науковій організації праці виділено три елементи: праця, виробництво й управління. Найбільш раціональними методами виконання управлінських дій є формування організаційних структур, розподіл обов'язків, планування, облік, добір і використання кадрів, підтримка дисципліни. Основними принципами управління трудовою діяльністю персоналу є встановлення мети і завдань, вибір форми організації праці, облік і контроль, координацію використання людських і матеріальних ресурсів.
Н.А. Вітке (1889–1920 рр.)	Розподілено методи управління людьми. Управління – це процес, що поєднує систему соціально-трудових відносин і реальну діяльність, у якій ці відносини втілюються. Основою управління персоналом є соціально-психологічні засоби маніпулювання індивідом в організації.
Ф.Р. Дунаєвський (1887–1960 рр.)	Розвиток виробництва (створення великих підприємств, об'єднань) призводить до катастрофічного зростання проміжної ланки керівних органів між вищими і низовими рівнями, що стає причиною формування інформаційного вакууму між центром (управлінською ланкою) і периферією (робітниками). Розроблено теорію адміністративної ємності – здатність керувати певною кількістю підлеглих, забезпечуючи належний контроль над їхньою трудовою діяльністю. Обґрунтовано методіку професійного відбору й оптимального розміщення людей на відповідні робочі місця в межах підприємства.

не зменшується, а навпаки, невпинно зростає завдяки підвищенню кваліфікації, освітньо-кваліфікаційного рівня, зростанню практичного виробничого досвіду індивіда внаслідок якісного та своєчасного виконання виробничих завдань; надання допомоги працівникам в усвідомленні власних можливостей щодо реалізації поведінкових особистісних, професійно-кваліфікаційних та ділових здібностей до праці.

У сучасній теорії управління виділяють окремі напрями технологій управління персоналом на підприємстві (рис. 1).

Управління людськими ресурсами в XXI ст. виступає як стратегічно важливий складник ефективного управління підприємством. Тобто основними складниками формування технологій управління персоналом на підприємстві є: економіка персоналу, яка представляє I рівень управління людьми, який спрямований на реєстрацію й оцінку персоналу в якіс-

ному й кількісному відношенні; економіка праці, що формує II рівень управління людьми, передбачає формування оперативних, тактичних і стратегічних даних щодо персоналу, необхідних для ефективного функціонування всієї системи управління та управління персоналом, що представляє найвищий III рівень управління людьми, який об'єднує у собі сукупність усіх організаційно-економічних, соціально-психологічних, адміністративно-управлінських методів управління, які забезпечують ефективність трудової діяльності і сприяють досягненню цілей підприємства.

Таким чином, еволюція вищенаведених підходів та шкіл управління свідчить про переосмислення місця людини в організації, зростання ролі особистості працівника з його потребами, здібностями, вміннями, певною трудовою поведінкою. Поведінкові технології управління персоналом також дають

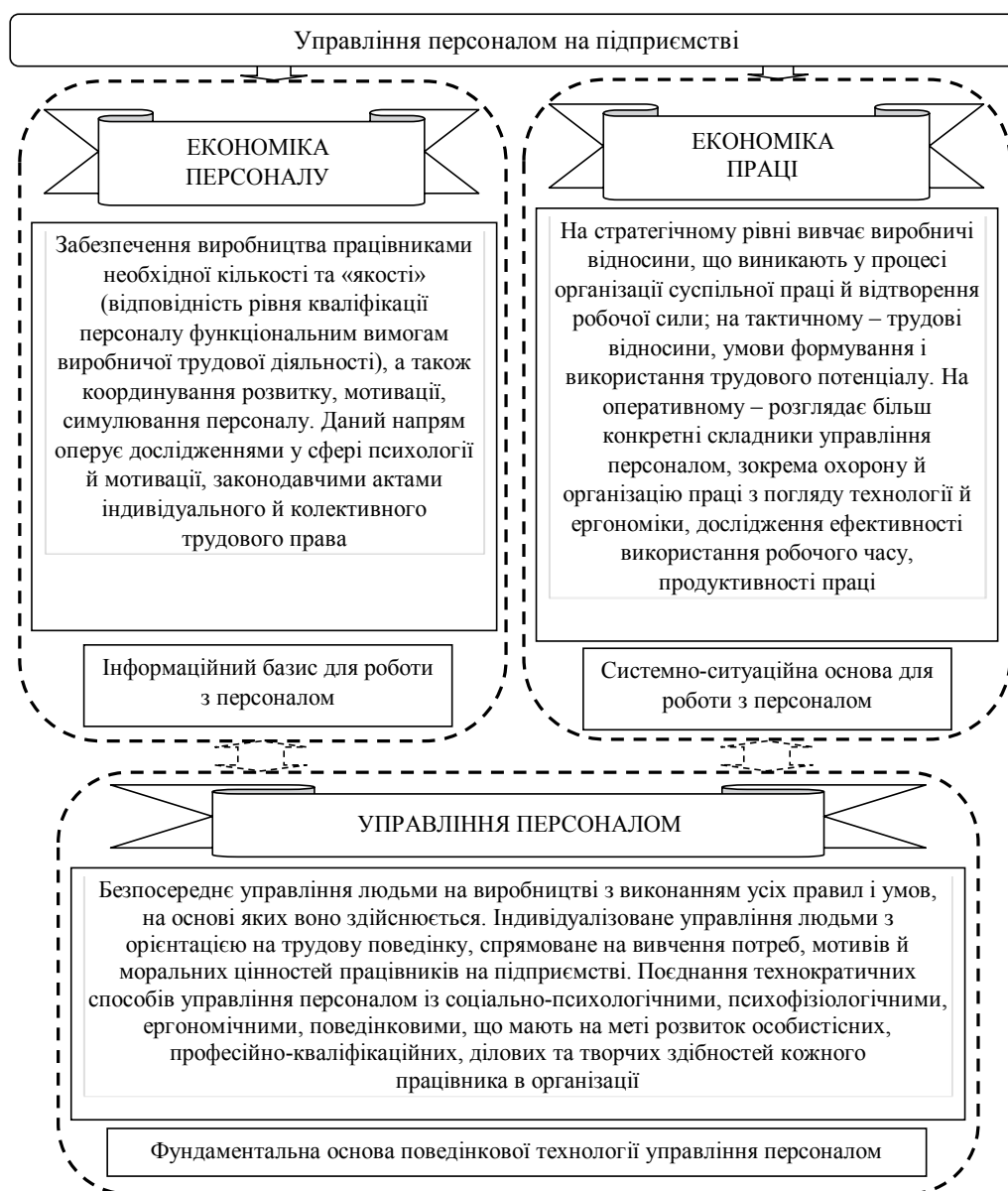


Рис. 1. Розвиток технологій управління персоналом на підприємстві

зможу виявити, використати і розвинути приховані можливості підприємства і потенціал працівників. Саме тому їх упровадження має стати невід'ємним складником економічної стратегії розвитку будь-якого українського промислового підприємства.

Висновки. Отже, використання поведінкових технологій управління персоналом є об'єктивно

необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також його конкурентоздатності, тому українським менеджерам із персоналу варто активніше використовувати нові поведінкові методи управління, вивчаючи досвід своїх колег з інших країн.

Список літератури:

1. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Електронний інституціональний депозитарій Приазовського державного технічного університету*. URL: <http://eir.pstu.edu/> (дата звернення: 20.11.2018).
2. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учеб. пособ. Томск: Томский политех. ун-т, 2009. 190 с.
3. Мажник Л.О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 22. С. 95–96.
4. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2008. 234 с.
5. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. Москва: Республика, 1992. 351 с.
6. Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления: учеб. пособ. для вузов. Москва: Экзамен, 2002. 512 с.
7. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учеб. пособ. для студ. вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 320 с.
8. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 368 с.
9. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учеб. пособ. Москва: Дело, 2003. 944 с.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; пер. с англ. С.К. Мордовина; 8-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 832 с.
11. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с 9-го англ. изд. Д.П. Коньковой; под общ. ред. И.М. Степнова. Москва: Бином. Лаборатория знаний, 2004. 799 с.
12. История экономических учений: учеб. для вузов / под ред. проф. В.С. Адвадзе, проф. А.С. Квасова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 391 с.