

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПРОГРЕСИВНІ ПІДХОДИ ТА ІСТОРИЧНА РЕТРОСПЕКТИВА

*Узагальнено історичні передумови розвитку науки управління та проаналізовано сучасні підходи щодо управління людськими ресурсами промислового підприємства*

**Постановка проблеми.** Сьогодні практика управління людськими ресурсами промислового підприємства вимагає розширеного застосування дійсно наукових підходів та методів. Наука, як одна з форм суспільної свідомості, сприяє об'єктивному відображенню світу через призму закономірностей розвитку природи і суспільства, а тому виступає надійним фундаментом управлінського процесу, в тому числі і у сфері формування та використання людських ресурсів.

Науковий підхід дозволяє з'ясувати та використати глибинні, внутрішні системоутворюючі фактори, наблизитись до істинного знання через дослідження властивостей та особливостей об'єкта, встановлення його суттєвих ознак, якостей та закономірностей розвитку.

Саме тому процес формування дієвого інструментарію управлінського впливу повинен базуватися на дослідженні всієї сукупності наукових поглядів, які у своїй єдності виступають надійним фундаментом створення та застосування новітніх механізмів управління людськими ресурсами промислового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** дозволяє стверджувати про достатньо глибоку розробку наукових підвалин управлінського процесу. Проте, очевидним є і незгасаючий інтерес до проблем, пов'язаних з історичною ретроспективою управлінського досвіду. Так, серед останніх робіт, що розкривають зміст

даної проблематики, необхідно зробити акцент на працях В. Музиченко, О. Грішнєвої, В. Співака та інших вчених, чий дослідження звертаються до витоків управлінських знань, що може виступити запорукою формування інноваційних поглядів, спрямованих на удосконалення методології управління у сфері відтворення та використання людських ресурсів промислового підприємства.

**Мета дослідження** полягає у визначенні сучасних засад управління людськими ресурсами промислового підприємства з урахуванням того досвіду, який міститься у теоретико-методологічному базисі науки управління.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Людські ресурси як об'єкт управління володіють суттєвою специфікою, яка виявляється у дискретному та імовірнісному характері їх формування, розвитку та використання. Це вимагає застосування фундаментальних та прогресивних підходів, які формують зміст науки управління.

Загальновизнано, що вперше на можливість і важливість управління з наукових позицій вказав Ф.У. Тейлор. Його система, вписана в концепцію школи "Наукового управління", розвивалась в США протягом 1885-1920 рр.

Проте, ще задовго до Ф.У. Тейлора безліч керівників-першопрохідників намагалися вирішити гострі проблеми управління складними організаційними системами. Але відсутність системоутворюючих поглядів на

окремі проблеми управління, пріоритетна орієнтація на одиничну практику та інтуїцію, відсутність чітких систем фіксування проведених заходів та результатів, як і відсутність послідовників, не дозволяє говорити про науковість їх спроб у широкому розумінні. На практиці це виявилось у неможливості перенесення отриманого досвіду на подібні об'єкти у той час або у майбутньому.

Іншими словами, ці спроби не дозволили сформуванню достатньо повної системи знань стосовно природи управління, його механізмів та напрямків, розробити адекватний інструментарій дослідження управлінських процесів, пропонувати пріоритетні заходи, базуючись на перевірених практикою алгоритмах.

Можна стверджувати, що на пограничній стадії розвитку наукової управлінської думки знаходяться погляди та праці таких вчених:

– *Річард Аркرایт*, який, по суті, започаткував систему знань про індустріальне управління;

– *Роберт Оуен*, який, по суті, відтворив мікромодель системи соціального партнерства у 1800-1828 рр., чим значно (на півтора століття) випередив інтелектуальний потенціал управління того часу;

– *Чарльз Бембіджем*, який розробив методичку вивчення витрат робочого часу, порівняльного аналізу роботи однотипних підприємств, виявлення шляхів підвищення ефективності праці на основі аналізу статистичних даних. Його праця “Про економію матеріалів та обладнання” була, по суті, першою публікацією про управління як специфічну функцію, що відтворюється в межах промислового підприємства.

Разом з тим, саме Ф.У. Тейлор – інженер, підприємець та вчений, використовуючи надлишок некваліфікованої робочої сили на ринку праці в особі емігрантів з усього світу, ефективно розв'язав проблему розподілу складної кваліфікованої праці на найдрібніші операції, які не потребують високої кваліфікації, але у підсумку дозволяють отримувати складну продукцію. Іншими словами, він спромігся змоделювати працю як

сукупність самих простих операцій, які виконувались найбільш швидко вузькоспеціалізованими працівниками задля отримання максимальних прибутків. Це започаткувало розвиток управління як науки.

Розроблена Ф.У. Тейлором система являла собою сукупність методів організації і нормування праці та управління виробничими процесами. Вона припускала детальне дослідження трудових процесів та сувору регламентацію їх протікання. Підходи Ф.У. Тейлора щодо аналізу руху працівників, нормування праці, ведення обліку та контролю виступають основою сучасних систем організації праці. Його ідеї знайшли відображення у працях “Принципи наукового управління”, “Наукова організація праці”, в яких простежується підхід до наукового менеджменту як до інтелектуальної революції, яка покладе край застарілим авторитарним методам управління [2].

Ф.У. Тейлор розглядав управління як науку, засновану на точних законах, правилах та принципах. Саме, він сформулював важливий висновок, що робота по управлінню – це певна спеціальність, і що організація в цілому виграватиме, якщо кожен працівник буде зосереджуватись на тому, що вміє робити краще.

Поряд з Ф.У. Тейлором найбільш яскравими представниками школи “Наукового управління” були Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Гант, К. Барт, кожен з яких зробив власний внесок в теорію та практику менеджменту.

В цілому погляди школи “Наукового управління” можна узагальнити у таких тезах:

- механістичне трактування підприємства та місця людини в його межах;
- максимальне дроблення виробничих операцій та спрощення трудових функцій;
- пріоритет раціональної організації праці;
- жорсткий розподіл управлінських та виконавчих функцій, творчої та нетворчої праці;
- розробка формальної структури організації;
- розробка заходів щодо співпраці управлінця та робітника.

Хоча Ф.У. Тейлору дорікали на тому, що він перетворює працівника у “придаток машини”, – він у своїх пізніх працях стверджував про необхідність формування свідомого ставлення працівників до нововведень, стимулювання ініціативи, наполегливості, сумлінності, старанності, навчання працівників, турботи про них, роз’яснення цілей організації тощо.

Проте ці твердження не знайшли широкого поширення, а його система залишила за собою таку назву, як система “вижимання поту”. Це обумовлювалося тим, що підходи першопрохідника наукового управління великою мірою орієнтувались на односторонній вплив управляючої системи на працівника, його беззаперечне підпорядкування керівнику.

На практиці тейлоризм певною мірою ігнорував працівника як особистість. В межах школи “Наукового управління” досить обмежено враховувалися інтереси, мотиви, ціннісні орієнтації працівника, соціально-психологічні закономірності групової динаміки тощо.

Подібний погляд на сутність управління покладено і в основу школи “Адміністративного управління” (“Класичної школи управління”), фундатором якої виступив А. Файоль.

Головним елементом запропонованого підходу було те, що управління розглядалось як універсальний процес, який складається з ряду взаємопов’язаних функцій та базується на певних принципах.

Ідеї А. Файоля знайшли відображення у праці “Загальне та промислове управління”, де сформульовано відомі 14 принципів адміністративного управління. Ця школа досліджувала не стільки ефективність окремих складових організації, скільки її ефективність як цілого. Визначальними складовими школи “Адміністративного управління” стали такі поняття як “принцип раціонального управління”, “функції управління”, “структура системи управління”.

Важливим стало те, що А. Файоль наголосив на унікальності управлінської праці

та визначив її відправні точки, до яких включив розподіл праці, владу, дисципліну, єдність керівництва, підкорення індивідуальних інтересів загальним, винагороду, централізацію, ієрархію, порядок, справедливість, сталість складу працюючих, ініціативу та зближення працівників. Разом з тим, у вченні А. Файоля простежується ідеологія побудови жорсткої централізованої ієрархічної організації, в якій персонал повинен виявляти ініціативу та підтримувати цілі керівництва.

Розвиток адміністративної школи відбувався за двома напрямками: раціоналізація виробництва та вивчення проблем управління. Послідовниками ідей А. Файоля стали:

- *Генрі Емерсон* – основна праця – “Дванадцять принципів продуктивності” (1911 р.), основний здобуток – раціональна постановка проблеми ефективності, під якою розумілося максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами та економічними результатами;

- *Макс Вебер* – основний здобуток у сфері управління – концепція “раціональної бюрократії”, що сформувалась під впливом досвіду першої світової війни, яка наочно продемонструвала роль чіткої організації управління військами в процесі забезпечення надійної взаємодії у справі досягнення перемоги.

Ідеї наведених шкіл управління отримали широкого поширення за часів розквіту епохи виробництва, коли цехову організацію замінила фабрична. Для цехової організації, що зродилася у XIV столітті у формі об’єднання майстрів з помічниками та учнями задля виконання ремісницьких робіт, була характерна цілісність професійної діяльності, яка здійснювалась кожним працівником окремо. При цьому, для цехової організації був характерним і той факт, що сам майстер здійснював той же вид цехових робіт, що й інші працівники.

Фабрична організація виникла з розвитком капіталізму. Її поява обумовлювалась необхідністю укрупнення виробництва.

Ідея фабричної організації базувалась на принципі поділу праці. Такий підхід був адекватною відповіддю вимогам капіталізму, проте він сприяв відчуженню працівників від кінцевого продукту праці, великою мірою позбавляв їх трудову діяльність творчих компонент. Останнє сприяло розвитку неотейлористських поглядів на управління в організованих соціально-економічних системах (Д. Брайт (США), Ж. Фрідман (Франція) – 50-ті рр. ХХ ст.) та формуванню концепції декваліфікації праці.

У відповідності до таких теорій прогнозувалось, що з розвитком НТП буде посилюватись спеціалізація працівників та примітивізація їх трудових функцій. Творчі, інтелектуальні функції будуть все більше концентруватись у сфері розробок та проектування, а праця більшості стане примітивною, однотипною, нетворчою.

Проте такі прогнози не справдились, і це стало зрозумілим за часів переходу від епохи виробництва до епохи збуту, коли пріоритетним стало розв'язання проблеми реалізації продукції на ринку, а отже – і її якості.

На питання про забезпечення прогресивності продукції за орієнтації на неосвічену і некваліфіковану робочу силу представники класичної та наукової школи відповісти не змогли.

Відповідно, з 1924 р. починається розвиток іншого напрямку наукового управління – соціально-психологічного. Саме в цей час зароджується школа “Людських відносин” (“Неокласична школа управління”). В основі цього напрямку лежить відкритий Е. Мейо та М.П. Фоллет, так званий, “хотторнський ефект”.

Так, під час експериментів в сфері організації і удосконалення умов трудової діяльності був отриманий приріст продуктивності праці, єдиним фактором якого стала турбота, що виявлялась дослідниками стосовно працівниць цеху у вигляді уваги до них, звернень до них за порадами, пояснень цілей та змісту робіт.

В межах сформованої школи “Людських відносин” працівник розглядався як

особистість, що має цілий комплекс власних пріоритетів у виробничій діяльності та уявлень щодо неї. Е. Мейо та М.-П. Фоллетт першочергової ваги надали людському факторові виробництва, зробили спробу соціалізації системи управлінських та виробничих відносин через врахування психологічного чинника.

Представники даної школи вважали, що якщо керівництво організації піклується про своїх підлеглих, то рівень їх задоволеності працею має зростати, а це в свою чергу позитивно позначатиметься на продуктивності праці. З цього часу почали множитись різні соціально-психологічні теорії (поведінкові теорії, теорії лідерства, теорії людських потреб) і підходи щодо гуманізації та збагачення праці. Нині вони зорієнтовані на подолання відчуженості працівника та розглядають людину як носія резерву кваліфікованої, відповідальної, ініціативної праці.

В цілому школа “Людських відносин” виходила з таких наукових позицій:

– людина як істота біосоціальна реагує не лише на матеріальні стимули, але й на такі соціальні потреби, як творчість, самовираження, досягнення бажаного статусу в суспільстві;

– з усіх стилів управління біосоціальної природі людини у найбільшій мірі відповідає демократичний стиль; відповідно, жорстка ієрархія супідрядності та бюрократична організація несумісні з природою людини та її прагненнями до свободи;

– в силу сказаного, головним об'єктом уваги для керівників повинна стати людина як суб'єкт соціальної взаємодії в межах організації.

На думку авторів, правомірно стверджувати, що підхід з позицій школи “Людських відносин” та її модифікацій формує ядро сучасної управлінської парадигми. Проте, не слід применшувати і внесок інших шкіл в розвиток сучасної управлінської практики.

Так, зокрема, ідеї школи “Людських відносин” отримали подальший розвиток в

межах школи “Соціальних систем”, яка суттєво змінила дослідницькі пріоритети та зосередила увагу на понятті “конфлікт”.

Фундатори школи “Соціальних систем” стверджували, що різноманітність цілей та інтересів працівників обов’язково сприятиме виникненню конфліктних ситуацій, а головною метою управління має бути їх попередження та розв’язання.

В свою чергу, починаючи з 1950 року отримала свій розвиток, так звана, “Наука управління”, або “Кількісний підхід в управлінні”. Ця система базувалась на розширеному використанні математичних методів в ході дослідження процесів управління організацією та соціальними групами, що дозволяло ставити задачу економіко-математичного моделювання. Також суттєвий внесок в розвиток теорії та практики управління зробили “Емпірична школа”, “Школа управління з позицій науки про поведінку”, “Нова школа” тощо.

Інтеграція поглядів представників різних шкіл управління дозволила сформулювати ряд комплексних підходів. При цьому, під підходом в менеджменті доцільно розуміти сукупність сталих, визначальних поглядів на сутність та процедуру наукового управління.

Так, процесний підхід базується на умові взаємопов’язаності функцій управління. Згідно нього – управління розглядається як процес, що складається з серії взаємопов’язаних дій – функцій управління.

Фундатором процесного підходу вважають А. Файоля, котрий розглядав управління не як ряд самостійних актів, а як серію взаємопов’язаних дій, що повторюються задля реалізації заданого переліку функцій. На думку А. Файоля, саме у забезпеченні такої безперервності та наступності процесів і полягає основне завдання управління.

Так відбулася зміна управлінської парадигми: якщо традиційний підхід робив наголос на самостійності окремих елементів організації, то процесний – на їх взаємній обумовленості.

В свою чергу, системний підхід базується на розгляді управління та самої організації з позицій теорії систем. Під системою розуміють певну цілісність, яка складається із взаємопов’язаних частин, кожна з яких робить свій внесок в існування цілого та може розглядатися як система більш низького рівня ієрархії.

Поштовхом для зародження теорії систем та використання її постулатів у практиці управління виступили праці радянського вченого О.О. Богданова. Проте на той час цей факт не привернув до себе значної уваги.

Подальший розвиток теорія систем отримала у працях західних вчених Л. фон Берталанфі, У. Ешбі та ін.

Системний підхід орієнтує дослідника на розкриття цілісності об’єкта, на виявлення різноманітних зв’язків та зведення їх в єдину теоретичну картину.

Так, сучасний погляд на виробничу організацію зводиться до її розуміння як відкритої системи. Це обумовлюється постійною взаємодією організації з навколишнім середовищем через набір та звільнення персоналу, оновлення технологій виробництва і технічної бази, збут товарів на основі дослідження кон’юнктури товарних ринків, залучення інвестиційного капіталу тощо. Визначальним моментом даного підходу є вже не сукупність взаємозамкнених функцій управління, а розвиток організації як цілого.

Зміні поглядів на процес та пріоритети управління у соціально-виробничих системах сприяло виникнення іншого підходу – ситуаційного. Застосування цього підходу базується на використанні ситуаційного мислення керівників, що вимагає вміння вірно та диференційовано оцінювати виробничі ситуації, знаходячи виходи з них на основі визначення динаміки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

За даного підходу увага концентрується на особистості менеджера та розширеному застосуванні нових інформаційних технологій з метою формування оптимального алгоритму управлінських дій та прийняття на його основі раціонального управлінського рішення.

Зокрема, практичне застосування ситуаційного підходу в управлінні людськими ресурсами промислового підприємства ґрунтується на тому, що керівник повинен:

– володіти ефективними засобами професійного управління, розуміти зміст даного процесу, сутність індивідуальної та групової поведінки людей, володіти кількісними методами прийняття рішень;

– вірно розуміти та інтерпретувати виробничо-господарську ситуацію, тобто визначати найбільш впливові фактори задля використання найбільш дієвих методів управління, вплив за допомогою яких дасть очікуваний ефект;

– пов'язувати конкретні управлінські прийоми з конкретними виробничо-господарськими ситуаціями, забезпечувати досягнення мети підприємства за цих ситуацій з найвищим рівнем економічної та соціальної ефективності.

Розглянуті підходи свідчать про те, що на сучасному етапі розвитку теорії та практики наукового менеджменту певним чином зосереджено те раціональне, що було досягнуто різними школами управління. Проте управління, як і будь-яка інша наука, знаходиться у постійному розвитку, а тому формує нові постулати та підходи, висуває нові пріоритети та актуальні напрями досліджень.

До сучасних тенденцій розвитку науки та, відповідно, практики управління людськими ресурсами можна віднести:

– динамічний розвиток теорій людського та соціального капіталу;

– рішучий перехід теорією і практикою управління від концепції управління трудовими ресурсами до концепції управління людиною.

Так, відбиттям різкого зростання ролі персоналу в сучасному виробництві стали сучасні теорії людського і соціального капіталу, які можна об'єднати під загальною назвою – *теорії особистісного капіталу*.

Вони обґрунтовують особливе місце знань і досвіду працівника серед різних видів капіталу, що використовуються на

виробництві. До таких видів капіталу, тобто ціннісних компонент виробництва, які здатні генерувати прибуток, відносять: фінансовий капітал (головним чином грошові кошти); фізичний капітал (техніка, устаткування, сировина, матеріальні елементи виробництва в цілому) і особистісний капітал, що включає людський і соціальний капітали.

Людський капітал являє собою економічну категорію, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника та національного доходу. В межах теорії людського капіталу виділяють такі його особливості:

– в сучасних умовах людський капітал є основною умовою економічного розвитку виробничо-господарських систем;

– формування людського капіталу вимагає від самої людини та всього суспільства значних витрат;

– людський капітал у вигляді навичок та здібностей є певним запасом, тобто може накопичуватись;

– інвестиції у людський капітал забезпечують його власнику в майбутньому отримання більш високого доходу;

– вкладення у людський капітал дають значний за обсягом, тривалий у часі та інтегральний за характером економічний та соціальний ефект;

– інвестиційний період у людського капіталу значно довший (12-20 років), ніж у фізичних вкладень (1-5 років);

– людський капітал відрізняється від фізичного за ступенем ліквідності, адже він невід'ємний від його носія – живої особистості;

– незалежно від джерел формування (держава, сім'я, приватні кошти), використання людського капіталу та отримання прямого доходу контролюється самою людиною;

– функціонування людського капіталу, ступінь віддачі від його використання обумовлюється вільною волею його суб'єкта, його індивідуальними інтересами та перевагами, його матеріальною та моральною зацікавленістю, відповідальністю, світоглядом та загальним рівнем культури, у тому числі й економічної [4].

Людський капітал неоднорідний за своєю природою. Він поділяється на загальний (переміщуваний) та спеціальний (непереміщуваний).

Загальний капітал включає теоретичні та інші досить універсальні знання, які мають широку сферу застосування: шкільні знання, знання, які набуті під час навчання у вузах, а також загальні професійні (спеціалізовані) знання. Важливою формою нарощування загального людського капіталу є самонавчання.

Спеціальний капітал співвідноситься переважно з конкретною організацією. Він включає знання особливостей робочого місця, трудових функцій та управління, а також практичні навички щодо використання цього роду знань.

Одна з найбільш ефективних моделей нагромадження і використання людського капіталу, особливо капіталу спеціального – японська система довічного найму працівників. Така система забезпечує максимальне нарощування та закріплення знань, умінь і навичок працівників у конкретних соціокультурних та виробничо-господарських умовах.

Нагромадження загального й спеціального людського капіталу є найважливішою передумовою ефективного використання людських ресурсів промислового підприємства. Воно забезпечує високу компетентність і глибоку зацікавленість працівників у справах виробничого колективу, дозволяє їм максимально виявити ініціативу, розкрити свої здібності й дарування.

В свою чергу, соціальний капітал відбиває характер відносин між працівниками, способи й культуру спілкування, розвиненість міжособистісних комунікацій тощо.

Зміст соціального капіталу формують міжособистісні зв'язки, відносини довіри та солідарності, готовність до кооперації й підтримки, уміння працювати в команді. В основі соціального капіталу лежать моральні відносини, тому його іноді називають моральним капіталом. Однак соціальний капітал не зводиться до останнього, а припускає, крім нього, розвиненість комунікацій і культури спілкування, навичок ефективної взаємодії.

Соціальний капітал дозволяє швидко й ефективно координувати діяльність людей, мобілізувати їх на досягнення організаційних цілей, забезпечує оперативність передачі інформації. Його розвиненість різко знижує частоту проявів деструктивної поведінки, випадків порушення трудової дисципліни, несумлінного ставлення до праці, робить зайвим поточний зовнішній контроль за використанням людських ресурсів промислового підприємства.

Важливою відмінністю соціального капіталу від капіталу фінансового і фізичного є його наростання в міру споживання. При цьому, соціальний капітал накопичується в різних формах шляхом безпосередньої взаємодії людей, насамперед, у стійких самоврядних соціально-психологічних спільнотах.

В цілому ж, зважаючи на викладене, до характерних рис сучасного управління людськими ресурсами промислового підприємства можна віднести:

– представлення спеціалістів з управління людськими ресурсами на найвищих рівнях управління промисловим підприємством;

– представлення управління людськими ресурсами в якості детермінанти стратегії та організаційної структури промислового підприємства;

– участь всіх лінійних керівників в реалізації єдиної кадрової політики та розв'язанні задач у сфері управління людськими ресурсами промислового підприємства;

– взаємоінтеграція діяльності менеджерів з управління людськими ресурсами та

лінійних керівників промислового підприємства;

– системне, комплексне розв'язання питань управління людськими ресурсами та всіх інших стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності.

Разом з тим, сьогодні можна вважати бажаною таку динаміку управління людськими ресурсами в умовах промислового підприємства:

– перехід від пріоритету технократичних управлінських орієнтацій до пріоритету управління людьми, а отже – їх виробничо-господарським, особистісним та культурним потенціалом;

– перехід від фрагментарної уваги щодо кадрових питань до інтеграції функцій управління людськими ресурсами в комплексну систему виробничих орієнтацій промислового підприємства;

– професіоналізація функцій управління людськими ресурсами;

– зростання в управлінні людськими ресурсами питомої ваги функцій, пов'язаних з поглибленням соціального партнерства та регулювання трудових відносин в межах промислового підприємства;

– перехід від підвищення кваліфікації до комплексного розвитку людських ресурсів промислового підприємства тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ґрунтуючись на викладеному, наукові завдання, які можуть бути перспективними для подальшої розробки, можна сформулювати у такий спосіб:

– актуалізація у вітчизняній науці й практиці управління людськими ресурсами ідей і підходів, досягнень та рекомендацій всіх наукових шкіл;

– формування високого морального потенціалу вітчизняного управління людськими ресурсами промислового підприємства;

– введення в практику принципів, підходів і методів розвиваючого управління людськими ресурсами, спрямованого на врахування потреби людини у самореалізації,

у вдосконаленні особистісних та ділових якостей тощо.

Вирішення окресленого кола питань необхідно розглядати як важливу передумову подальшого розвитку теорії та практики управління людськими ресурсами промислових підприємств в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Издательство “Питер”, 2000. – 416 с.

2. *Шегда А.В.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.

3. *Моргунов Е.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 264 с.

4. *Гришнова О.А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Т-во “Знання”, 2001. – 254 с.

МЕЛЬНИЧУК Дмитро Петрович – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

– економіка праці, соціальна економіка і політика;

– управління персоналом та психологія управління.

МЕЛЬНИЧУК Тетяна Анатоліївна – економіст відділу корпоративного управління та власності ВАТ “ЕК “Житомиробленерго””.

Наукові інтереси:

– економіка праці, соціальна економіка і політика;

– регулювання ринку праці в Україні: гендерний аспект.