

**Управління  
розвитком**  
Харківський національний  
економічний університет

*Міжнародна  
науково-методична конференція  
"Соціально-психологічні технології  
управління персоналом"*

*24 листопада 2006 року*

*Збірник наукових статей  
видається 2 рази на рік*

**№ 1' 2007**

*Харків. Вид. ХНЕУ, 2007*

**Засновник і видавець**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*Реєстраційний номер свідоцтва КВ №5948 від 19 березня 2002 р.*

*Затверджено на засіданні вченої ради університету.*

*Протокол №4 від 29.01.2007 р.*

**Редакційна колегія**

**Пономаренко В. С.** — докт. екон. наук, професор (головний редактор)

Афанасьєв М. В. — канд. екон. наук, професор

Внукова Н. М. — докт. екон. наук, професор

Грігорян Г. М. — докт. екон. наук, професор

Гриньова В. М. — докт. екон. наук, професор

Дікань Л. В. — канд. екон. наук, професор

Дороніна М. С. — докт. екон. наук, професор

Іванов Ю. Б. — докт. екон. наук, професор

Кизим М. О. — докт. екон. наук, професор

Клебанова Т. С. — докт. екон. наук, професор

Левикін В. М. — докт. техн. наук, професор

Малярєвський Ю. Д. — канд. екон. наук, доцент

Назарова Г. В. — докт. екон. наук, професор

Орлов П. А. — докт. екон. наук, професор

Пушкар О. І. — докт. екон. наук, професор

Трийд О. М. — докт. екон. наук, професор

Українська Л. О. — докт. екон. наук, професор

Хохлов М. П. — докт. екон. наук, професор

Ястремська О. М. — докт. екон. наук, професор

**Редакція збірника наукових статей**

Зав. редакцією **Сєдова Л. М.**

Редактори: **Гузенко О. М.**

**Замазій О. Є.**

**Анацька О. В.**

**Гергеша А. В.**

**Беліков О. М.**

**Шаповалова М. Є.**

Комп'ютерна верстка **Гарбузенка Д. Т.**

**Адреса видавця:** 61001, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

**Телефони:**

(057)702-03-04 — головний редактор

(057)758-77-05 — зав. редакцією

**E-mail:** vydav@ksue.edu.ua

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

---

Підписано до друку 25.01.2007 р.

Формат 84×108 1/16. Папір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 15,5. Обл.-вид. арк. 19,53. Тираж 500 прим. Зам. № 33.

Ціна договірної.

---

Надруковано з оригінал-макета на Riso-6300 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

Видавництво ХНЕУ.

- © Харківський національний економічний університет, 2007
- © Видавництво ХНЕУ, 2007
- дизайн, оформлення обкладинки
- © Управління розвитком, 2007

# Секція 1

## Особистість як об'єкт соціально-психологічного управління

УДК 316.6

Беляева О. Н.

### ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕФОРМАЦИЯ ЛИЧНОСТИ

Любая профессиональная деятельность уже на стадии освоения, а в дальнейшем при её выполнении оказывает влияние на человека в целом. Многие из его свойств оказываются невосстановимыми, другие, способствующие успешности труда, эксплуатируются годами. Отдельные из них могут постепенно трансформироваться в "профессионально нежелательные" качества; одновременно развиваются профессиональные акцентуации – чрезмерно выраженные качества и их сочетания, отрицательно сказывающиеся на деятельности и поведении специалиста. Происходит то, что называют деструкцией [1], то есть разрушением как нормативно одобряемой структуры профессиональной деятельности, так и самой личности профессионала.

Когда говорят о профессиональной деформации, то традиционно имеется в виду феномен распространения привычного ролевого (профессионального) поведения на непрофессиональные сферы [2, 3]; при этом профессиональные деформации, рассматриваются как проявления дезадаптации специалиста.

В соответствии с интегративным подходом к становлению профессионализма [4], в процессе длительного выполнения профессионального труда, изменениям подвергаются все уровни человека – профессионала (как индивида, личности, субъекта деятельности и индивидуальности). Проявляются же эти изменения будут в самых разнообразных ситуациях: в поведении (при вхождении в процесс профессиональной деятельности и при выходе из него), в самой деятельности, а также в профессиональном и в непрофессиональном общении.

В качестве основной причины профессиональной деформации психологи называют разделение труда и узкую специализацию деятельности. Р. М. Грановская считает, что профессиональная деформация проявляется в стереотипных действиях. Профессиональные стереотипы развиваются, как правило, из тех качеств, которые особенно полезны для данной профессии. Однако чрезмерно упрочнённые установки могут приводить к тому, что даже простое, очевидное и разумное решение игнорируется специалистом, заменяется менее рациональным, но трафаретным. Более того, у специалиста возникает ложное представление о том, что и без новых знаний накопленные стереотипы обеспечивают необходимую успешность деятельности [2]. Как следствие имеет место деградирование человека как специалиста.

Работа по профилактике профессиональной деформации представляет собой совокупность предупредительных мероприятий, ориентированных на снижение вероятности развития предпосылок и проявлений профессиональной деформации, и включает в себя меры как психологического, так и психологического организационно-управленческого, воспитательного характера.

К задачам, решаемым в процессе профилактики профессиональной деформации работников, следует отнести:

- выработку у сотрудников профессионального иммунитета и высокой культуры в работе;
- развитие нравственно-психологической устойчивости и деловой направленности работников;
- формирование у работников установки на следование в работе кодексу профессиональной чести;
- совершенствование стиля и методов управления персоналом;
- формирование оптимального морально-психологического климата в рабочих коллективах [1].

---

**Литература:** 1. Дружиллов С. А. Профессиональные деформации и деструкции как следствие искажения психологических моделей профессии и Деятельности // Журнал прикладной психологии. 2004. – №2 – С. 56 – 62.  
2. Грановская Р. М. Элементы практической психологии. – Л.: Изд. НГПУ, 1999. – 180 с. 3. Дмитриева М. А. Психологический анализ системы человек – профессиональная среда // Вестник ЛГУ. – 1990. – Сер. 6. Психология. Вып. 1. – С. 36 – 42. 4. Зеер Э. Ф. Психология профессий. – Екатеринбург, 1997. – 198 с.

---

© Беляева О. Н., 2007

## ВЛИЯНИЕ ИНТЕЛЛЕКТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЧНОСТИ

В современном мире интеллектуальное развитие человека, как профессионала, является одним из основных вопросов воспитания и обучения подрастающего поколения. Интеллектуальное развитие и интеллектуальная деятельность при быстром развитии новых социальных, экономических и технических жизненных условиях ставит вопрос о генетических и социальных особенностях проявления интеллекта. Новые профессиональные требования к работе личности дают нам возможность раскрыть особенности познавательной и интеллектуальной деятельности профессионала.

Анализ данной проблематики дает возможность говорить о том, что тема взаимосвязи интеллектуальной и профессиональной деятельности актуальна и по сей день. Интеллектуальный уровень личности является одним из факторов эффективности деятельности профессионала

Интеллект (от латинского *intellectus* – понимание, познание) – в широком смысле, совокупность всех познавательных функций индивида: от ощущений и восприятия до мышления и воображения; в более узком смысле – мышление. Интеллект – основная форма познания человеком действительности. Это определение интеллекта принято в современной отечественной психологии. Возникновение понятия "интеллект" связано с попыткой с помощью специальных психологических тестов проверить умственные и творческие возможности человека.

Общий интеллект характеризуют задачи на выявление связей, которые требуют выхода за пределы усвоенных навыков, предполагают детализацию опыта и возможность сознательного умственного манипулирования элементами проблемной ситуации.

Любые интеллектуальные действия проявляются в деятельности. Деятельность – взаимодействие человека и окружающего мира, в котором человек сознательно и целенаправленно изменяет мир. Всякая деятельность исходит из определенных мотивов и направлена на достижение определенных целей.

В зависимости от цели и содержания деятельности, материала и способов его обработки, движения объединяются в разнообразные комплексы и системы. Систему движений, направленных на присвоение предмета или его удержание, называют действиями. Различают предметные и умственные действия. Предметные, или внешние, действия направлены на овладение предметами, контакты с людьми, с животными. Умственные действия проявляются в восприятии, деятельности памяти, мышления и т. д. умственные действия возникают на основе внешних, предметных действий.

Успешное выполнение любой деятельности требует от человека овладения необходимыми для ее осуществления способами, то есть выработки у человека умений и навыков, чтобы пользоваться ими для достижения поставленной цели.

Каждая профессия предъявляет к человеку ряд психологических требований. Если рассматривать человека-оператора, то к ним можно отнести: хорошую координацию движений; точное зрительное, слуховое, вибрационное и кинестетическое восприятие; развитое техническое и творческое мышление и воображение; умение переключать и концентрировать внимание; наблюдательность.

*Цель исследования.* Определить влияния уровня интеллекта на эффективность деятельности человека.

В результате обработки данных при письменном опросе студентов по специальности "инженер-программист" (40 человек) были получены данные, приведенные в таблице.

Таблица

Данные, полученные при письменном опросе студентов

	ДП(1)	ИС(2)	Ан(3)	Об(4)	Пм(5)	АЗ(6)	ЧР(7)	ПВ(8)	ПО(9)	РА	КП	АН
ДП(1)	1,00	0,76	0,58	0,61	0,38	0,07	0,52	0,39	0,60	0,65	0,51	0,51
ИС(2)	0,76	1,00	0,44	0,39	0,42	0,15	0,29	0,29	0,31	0,52	0,44	0,41
Ан(3)	0,58	0,44	1,00	0,16	0,51	0,16	0,54	0,67	0,35	0,36	0,38	0,28
Об(4)	0,61	0,39	0,16	1,00	0,35	0,06	0,10	0,05	0,53	0,47	0,25	0,38
Пм(5)	0,38	0,42	0,51	0,35	1,00	0,57	0,26	0,51	0,51	0,23	0,20	0,20
АЗ(6)	0,07	0,15	0,16	0,06	0,57	1,00	0,29	0,43	0,33	-0,14	-0,19	-0,00
ЧР(7)	0,52	0,29	0,54	0,10	0,26	0,29	1,00	0,57	0,53	0,15	0,27	0,20
ПВ(8)	0,39	0,29	0,67	0,05	0,51	0,43	0,57	1,00	0,50	0,12	0,08	0,10
ПО(9)	0,60	0,31	0,35	0,53	0,51	0,33	0,53	0,50	1,00	0,28	0,21	0,22
РА	0,65	0,52	0,74	0,47	0,23	0,14	0,15	0,12	0,28	1,00	0,75	0,77
КП	0,51	0,44	0,38	0,25	0,20	-0,19	0,27	0,08	0,21	0,75	1,00	0,78
АН	0,51	0,41	0,28	0,38	0,20	-0,00	0,20	0,10	0,22	0,77	0,78	1,00

© Бидюк И. А., 2007



В результате корреляционного анализа (метод Спирмена) можно сделать следующий вывод: коэффициент интеллекта качественно влияет на эффективность деятельности человека-оператора. Из корреляционной матрицы видно, что значимые коэффициенты были получены в результате коррелирования методики "Таблицы Равена" с методикой "Корректорная проба" ( $s = 0,75$ ) и с методикой "Аналогии" ( $s = 0,77$ ). То есть высокие значения, полученные при оценке коэффициента интеллекта (методика "Таблицы Равена") связаны с хорошей концентрацией внимания, его, достаточным для выполнения задания, объемом, а также с хорошим пониманием смысла слов и логических отношений между понятиями. Следовательно, испытуемые с высокими показателями коэффициента интеллекта более эффективно выполняли предложенные им задания, показали высокую скорость мыслительных процессов с минимальным количеством ошибок и за определенное, отведенное изначально, время.

---

**Литература:** 1. М. Л. Смульсон Психология розвитку інтелекту. – К.: Б. в., 2001. – 276 с. 2. Слободчиков В. И. Психология человека / В. И. Слободчиков, Е. И. Исаев. – М.: Ваклер, 1995. – 340 с. 3. Дружинин В. Н. Диагностика общих познавательных способностей // Когнитивное обучение: современное состояние и перспективы / Под ред. Т. Галкиной и Э. Лоурера. – М.: Изд. "Институт психологии РАН", 1997. – С. 55 – 62.

УДК 65.013

**Білокур М. Д.**

**Решетняк Г. В.**

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Виробництво сільськогосподарської продукції завжди розглядалось і розглядається як багатогранна сфера людської діяльності, як важливий аграрний сектор економіки України.

Позитивний результат управління в значній мірі залежить від того, наскільки активно члени того чи іншого сільськогосподарських підприємства впливають на процес вибору і прийняття управлінських рішень.

В Україні на базі колишніх радгоспів і колективних сільськогосподарських підприємств в переважній своїй більшості створені товариства з обмеженою відповідальністю. Ці товариства організовані на довгостроковій оренді землі та майна. Це призвело до того, що така важлива категорія як власність розмилаась, в багатьох випадках ігнорується.

Саме тому нагадаємо, що власність, як наукова категорія в її теоретичному та практичному аспектах, є фундаментальною проблемою не тільки політичної економії і юриспруденції, а й усіх суспільних наук. Це зумовлено тим, що власність є основою життєдіяльності суспільства. Останнє пояснює, чому власність завжди знаходилась, знаходиться і буде знаходитись у центрі уваги теоретиків і практиків на всіх етапах розвитку людства.

Дослідники з цієї проблеми мають різні думки і на наш погляд до цього часу не дійшли одної думки. При цьому слід звернути увагу на те, що одні автори, наприклад, Рибалкін В. О. і Лазня І. В. [3] вважають, що життєдіяльність кожного окремого індивіда так чи інакше, безпосередньо чи опосередковано пов'язана з життєдіяльністю інших індивідуумів і тому власність має місце, існує лише у відносинах між людьми.

Виходячи з такого тлумачення поняття власності, ця категорія має економічний, юридичний та психологічний аспекти.

Але на думку деяких авторів з цієї проблеми, приватна власність несе в собі і ряд негативних сторін, а саме: експлуатацію людини людиною (при державній формі власності держава експлуатує людину і тим породжується безгосподарність, безвідповідальність), веде до нетрудової майнової диференціації людей і їхніх прибутків, призводить до загострень соціальних відносин. В таких умовах держава повинна брати на себе обов'язок пом'якшити ці та інші негативні наслідки приватної власності.

З метою реформування аграрного сектора економіки в Україні було прийнято цілий ряд законодавчих актів, в яких визначалися шляхи і напрямки підвищення ефективності роботи сільськогосподарських підприємств. У відповідності з цим законодавством в сільському господарстві віддали перевагу організації товариств з обмеженою відповідальністю, засновниками яких в переважній більшості виступали колишні керівники і спеціалісти сільськогосподарських підприємств. Товариства з обмеженою відповідальністю створювалися на умовах оренди землі і майна і очолив це товариство одноосібно директор. В таких умовах селянин (власник землі і майна), передавши землю і

---

© Білокур М. Д., Решетняк Г. В., 2007



майно в оренду, працює на своїй землі, використовує своє майно, але розпоряджатися результатами своєї праці не має права. Причому, орендна плата за землю встановлена приблизно 2% визначеної ціни на землю за 1 га. Така мізерна орендна плата за землю і майно, а також усвідомлення селянами (особливо молодих) того, що він не являється реальним власником землі і майна, призвело до того, що з села стали виїздити молоді люди, село катастрофічно стало старіти. Зникають школи, дитячі садочки, підприємства сфери обслуговування та інші складові інфраструктури села.

Саме тому форму господарювання в галузі сільського господарства треба вибирати таку, яка б відповідала формі власності на землю і майно. Такою формою господарювання в цій галузі являються кооперативи.

В кооперативах управління організується на демократичних принципах, які розуміють, сприймають і плідно та ефективно використовують всі члени кооперативу. Тому структура управління в кооперативах являється відкритою, зрозумілою, ефективною і такою, що відповідає психології селянина.

В кооперативі створюються колективні та колегіальні органи управління.

До колективних органів управління кооперативом відносять: загальні збори членів кооперативу та збори членів виробничих, переробних та обслуговуючих структурних підрозділів.

До колегіальних – відносять такі органи, до складу яких обирається встановлена статутном кількістю членів органу управління. В кооперативах до таких органів відносять ревізійну комісію та правління кооперативу.

Одночасно слід підкреслити, що в товариствах з обмеженою відповідальністю керівника цього товариства на посаду директора вибирають (фактично призначають) засновники цього товариства, а в кооперативах керівника, тобто голову кооперативу, обирають на загальних зборах всіх членів кооперативу. На цих же зборах обирають членів правління і ревізійної комісії. За результатами роботи за кожен квартал голова кооперативу, як підзвітний вищому органу управління, звітує перед загальними зборами членів кооперативу.

Ревізійна комісія, як незалежний орган управління, тобто не підзвітний орган, звітує перед загальними зборами членів кооперативу за результатами проведеної ревізії.

З метою зменшення втручання в господарську і фінансову діяльність кооперативів, в умовах, що склалися в аграрному секторі економіки України, в практику управління необхідно впроваджувати створення органів недержавного управління у вигляді асоціацій фермерів, кооперативів, різних товариств та інших формувань на районному, обласному та республіканському рівнях та франчайзні відносини. Франчайзні відносини – це система контрактних відносин, при яких одна сторона – франчайзер на певних умовах надає право іншій стороні – франчайзі – використовувати своє ім'я при збереженні повної юридичної та економічної самостійності. Ця система має наступні переваги: забезпечення ефективного інвестування капіталу; фінансування та кредитування учасників договору на пільгових умовах; забезпечення високого рівня підготовки та підвищення кваліфікації кадрів та інші.

Таким чином, механізм реалізації власності – це є процес переходу вольових, тобто правових відносин належності, володіння, розпорядження та використання об'єктів власності в діючі, реальні відносини володіння, розпорядження та використання останніх, що означає перехід юридичного змісту власності в її економічний зміст – виробничі відносини. Це перехід виробничих відносин в їх конкретні економічні форми (тобто процес формування виробничих відносин). А також це перехід конкретних економічних форм виробничих відносин в господарський механізм суспільства, як інтегрована сукупність останніх.

Одночасно слід звернути увагу на те, що процес вдосконалення менеджменту не може бути ефективним без вдосконалення структури і механізму реалізації власності в ринкових умовах, маркетингових, психологічних та інших аспектів управління.

Відомо, що в умовах переходу до ринкової економіки однією із самих складних проблем, які виникають перед суспільством, являється задоволення потреб людей шляхом забезпечення їх необхідними товарами. Досягти такої мети можна тільки при комплексному підході до виробництва товарів, тобто з урахуванням економічного, технічного та психологічного аспектів, установлення оптимального співвідношення між державним регулюванням та саморегуляцією відповідних процесів. Таким чином, свобода дій кожної людини у виборі сфери прикладання своєї фізичної та розумової діяльності являється основним фактором максимального використання індивідуальних можливостей. І досвід передових високорозвинених країн світу свідчить про те, що ініціатива особистості максимально проявляється в умовах ринкової економіки, тобто тоді, коли людина займається бізнесом, має свою справу, виступає володарем певного капіталу. Саме тому, всі питання суспільного життя, в тому числі і сільськогосподарського виробництва, треба вивчати не тільки в технічних, економічних, але й в психологічних аспектах. На наш погляд, і ми в цьому глибоко впевнені, що без урахування психологічного аспекту цю проблему практично вирішити неможливо.

---

**Література:** 1. Газець В. Соціогуманітарні складові перспективи переходу до соціального орієнтованої економіки в Україні // Економіка України. – №2. – 2000. – С. 9. 2. Новиков Ю. Ф. XXI-ий стать или не быть. – Запорожье: ЗГУ. – 1999. – 696 с. 3. Рибалкін В. О. Теорія власності / В. О. Рибалкін, І. В. Лазня. – К.: Логос. – 2000. – 280 с. 4. Франко И. Економічні праці (1888 – 1907). – К.: Наукова думка. – 1985. – 768 с.

## ФАКТОРЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ВУЗА, КОТОРЫЕ НЕГАТИВНО ВЛИЯЮТ НА ФОРМИРОВАНИЕ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ-ПЕРВОКУРСНИКОВ

Студенты-первокурсники, в процессе адаптации к учёбе в вузе, испытывают влияние разнообразных, как позитивных, так и негативных факторов. Известно, что к числу таких отрицательных могут относиться факторы, касающиеся педагогического коллектива, которые препятствуют формированию учебной деятельности [1,2,3].

*Цель* нашего исследования состояла в том, чтобы выявить негативные факторы педагогического коллектива вуза, отрицательно влияющие на формирование учебной деятельности студентов.

*Объект* исследования – практика взаимоотношений студентов-первокурсников со своими преподавателями.

*Предмет* исследования – негативные факторы, которые имеют место во взаимоотношениях студентов с преподавателями.

*Метод* исследования – опрос по средствам специально подготовленной анкеты.

*Организация исследования.* Исследование проводилось в октябре 2006 года среди студентов-первокурсников Национального горного университета (г. Днепропетровск), в котором приняли участие 25 человек. В процессе обработки анкет мы получили такие результаты.

На вопрос "Справедливым ли будет утверждение, что с преподавателями вуза в учебном процессе общаться тяжелее, чем с учителями в школе?" – нам ответили: да – 36%, нет – 52%, затрудняюсь ответить – 12%.

"В чем именно эти затруднения возникают?":

а) преподаватели вуза более высокомерны и заносчивы, – нам ответили: да – 36%, нет – 52%, затрудняюсь ответить – 12%;

б) в системе вуза меньше уделяют внимания индивидуальной работе со студентами, – ответили так: да – 68%, нет – 24%, затрудняюсь ответить – 8%;

в) менее охотно, чем учителя школы отвечают на задаваемые вами вопросы, – нам ответили: да – 24%, нет – 60%, затрудняюсь ответить – 16%.

"Бывает ли у вас чувство дискомфорта в аудитории?" – ответили так: да – 20%, нет – 56%, затрудняюсь ответить – 24%;

"Чувство дискомфорта возникает":

а) из-за отношения преподавателя к вам, – ответы распределились таким образом: да – 16%, нет – 52%, затрудняюсь ответить – 16%;

б) из-за боязни преподавателя, так как он строгий, – нам ответили: да – 12%, нет – 72%, затрудняюсь ответить – 16%;

в) когда ничего не знаю, – ответы были такими: да – 28%, нет – 44%, затрудняюсь ответить – 28%;

"Часто ли преподаватели используют мультимедиа и другие технические средства обучения на своих лекциях?" – нам ответили: да – 0%, нет – 92%, затрудняюсь ответить – 8%.

"Влияет ли отсутствие мультимедиа и других технических средств обучения на процесс обучения?" – студенты ответили: да – 24%, нет – 16%, затрудняюсь ответить – 60%.

"Часто ли на лекциях происходит "сухая подача" информации?" – нам ответили: да – 64%, нет – 36%, затрудняюсь ответить – 0%.

"Случались ли такие случаи, что преподаватель не приходил на лекции?" – мы получили такие ответы: да – 56%, нет – 32%, затрудняюсь ответить – 12%.

"Как такое поведение преподавателя влияет на вашу посещаемость и отношение к этому предмету?":

а) вызывает несерьёзное отношение к предмету, – ответы были такие: да – 40%, нет – 52%, затрудняюсь ответить – 8%;

б) вызывает неуважение к преподавателю, – студенты ответили так: да – 16%, нет – 68%, затрудняюсь ответить – 16%;

в) влияет на ухудшение знаний, – нам ответили: да – 48%, нет – 32%, затрудняюсь ответить – 20%?

"Доходчиво ли преподаватели вузов преподносят лекционный материал, что способствует выполнению на его основе домашнего задания?":

а) доходчиво, используя его, я могу выполнить домашнее задание самостоятельно, – нам ответили: да – 28%, нет – 24%, затрудняюсь ответить – 4%;

б) доходчиво, но приходится обращаться за помощью к сокурсникам, – студенты ответили так: да – 96%, нет – 0%, затрудняюсь ответить – 4%.

"Чувствуете ли вы себя некомфортно в аудитории с преподавателем, который относится к вам предвзято?" – нам ответили: да – 56%, нет – 24%, затрудняюсь ответить – 20%.

"Если на предыдущий вопрос, вы ответили "да", то почему вы чувствуете этот дискомфорт?" – мы получили, например, такие ответы: считаю неправильным, когда, не узнав человека, о нём



думают плохо; считаю неправильным тот факт, что часть преподавателей считают студента тупым, когда видели его (студента) несколько раз; из-за нашего (студентов) несерьезного отношения к предмету; когда чувствуешь, что твои знания могут быть оценены необъективно.

"Были ли у вас конфликтные ситуации с преподавателем?" – нам ответили: да – 20%, нет – 76%, затрудняюсь ответить – 4%.

"С какими трудностями в обучении с преподавателями вы сталкивались в сентябре?" – мы получили, например, такие варианты ответов: непривычная форма вузовской лекции; не всегда четко поставлены требования, выдвигаемые преподавателем к студентам; преподаватели не берут во внимание, что у студентов разные способности и уровни подготовки; монотонная подача "сухой информации" со стороны преподавателя; подача преподавателем очевидно ненужной информации; не хватает времени на своевременное выполнение домашнего задания; не характерные для школы способы проверки знаний студентов.

Таким образом, нам удалось в ходе исследования, в первом приближении, выявить негативные аспекты взаимоотношений студентов-первокурсников с преподавателями вуза. Более глубокое изучение таких отрицательных факторов, их учёт и последовательное устранение будет способствовать формированию и сохранению учебной деятельности студентов.

---

**Литература:** 1. Дахин А. К. Разноуровневое обучение// Педагогика. – 1993. – №4. – С. 27 – 31. 2. Пути повышения эффективности обучения / Под. ред. Петровского А. В. – М.: Просвещение, 1976. – С. 176. 3. Матюшкин А. М. Проблемные ситуации в мышлении и обучении. – М.: Просвещение, 1976. – С. 208.

---

**Братченко С. Л.**

УДК 152.8

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Межличностное общение (МО) и развитие коммуникативной компетентности давно привлекает большое внимание психологов – как теоретиков, так и практиков. Возникла целая "коммуникативная индустрия": разнообразные тренинги, программы по обучению общению, коррекции, оптимизации и т. д.

Однако, большинство таких программ, обещающих "улучшить качество общения и взаимодействия", сосредоточены в основном на вопросах технологии и методиках "модификации коммуникации" и почти не касаются обсуждения эффективности МО – какое МО считать действительно полноценным и, соответственно, в чем состоит готовность к такому общению (коммуникативная компетентность) и т. п. А ведь это, по сути, ключевая проблема, решение которой позволяет осознанно и четко ответить на все основные вопросы при разработке подобных программ: сформулировать их цели, выбрать адекватные средства, условия и содержание, а также получить критерии оценивания (и обучающих программ, и реальных коммуникативных процессов).

Какое же МО можно считать полноценным и эффективным, в чем суть коммуникативной компетентности? Ответов, естественно, может быть множество – в соответствии с огромным числом концепций общения. Точка зрения автора базируется на экзистенциально-гуманистическом подходе (К. Роджерс, Дж. Бюджентал и др.) [1; 2] и концепции межличностного диалога (М. М. Бахтин, А. У. Хараш, С. Л. Братченко) [3 – 6].

Первый критерий качества МО достаточно очевиден: хорошо то общение, которое позволяет успешно решать проблемы, ради которых собеседники и вступают в него (обмениваться информацией, организовать деятельность, договориться о чем-то, обеспечить решение деловых вопросов и т. д.). Однако, на взгляд автора, критерий деятельности результата – важный сам по себе – не может быть единственным основанием оценки МО.

Второй критерий оценки МО связан с межличностным контекстом и последствиями с точки зрения взаимоотношений собеседников. Можно решить деловые вопросы, но испортить при этом взаимоотношения – с психологической точки зрения такое МО не может считаться эффективным. И наоборот – хорошие отношения способствуют решению деловых вопросов (использование этой взаимосвязи лежит в основе так покорившего в свое время наших людей подхода "психолога" Д. Карнеги, а также различных вариаций на тему "партнерского общения" и т. п. популярных тренинговых программ).

Но и учет обоих этих важных критериев, с точки зрения автора, еще не обеспечивает полноценную полноценность МО. Эти критерии не затрагивают самого главного аспекта: насколько общение создает для всех его участников условия для самореализации и развития как личности. Можно в процессе МО достичь неплохого деятельностного результата и не испортить (а, возможно, даже и улучшить) отношения, но добиться этого дорогой ценой: развитием синдрома "эмоционального сгорания", отказом от конгруэнтности, самореализации, нарушениями личностного ро-

---

© Братченко С. Л., 2007





ста. Такое общение, внешне может создавать иллюзию "успешности", но в конечном итоге ведет к саморазрушению, так как не создает условий для полноценного бытия и развития человека как личности (ведь с точки зрения экзистенциально-гуманистического подхода именно общение является базовым условием и "питательной средой" личностного роста), то есть не соответствует личностному критерию и потому никак не может быть признано эффективным и полноценным.

Реальное общение (равно как и большинство программ "коррекции общения"), как правило, ориентировано на первый критерий – и тогда (осознанно или нет) реализуется авторитарная модель МО. В последнее время все чаще учитываются первый и второй критерии – что создает большой риск укрепления склонности (и так весьма для нас характерной!) к манипулятивному МО.

С точки зрения автора, наиболее полноценное межличностное общение – это межличностный диалог, основными атрибутами которого являются свобода собеседников, взаимное признание свободы друг друга (равноправие) и личностный контакт на основе эмоционального сопереживания собеседников, их взаимопонимания; доверия, сотворчества. Именно межличностный диалог в наибольшей степени соответствует всем трем критериям оценки межличностного общения:

- деятельностная результативность;
- качество взаимоотношений собеседников;
- личностный рост собеседников.

Готовность к такому диалогу составляет суть коммуникативной компетентности, которая, в свою очередь, должна стать конечной целью развивающих коммуникативных программ.

---

**Литература:** 1. Роджерс К. Клиент-центрированная терапия. – М.: Прогресс, 1997. – 320 с. 2. Бьюдженталь Д. Наука быть живым. – М.: Смысл, 1998. – 180 с. 3. Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества. – М.: Искусство, 1979. – 424 с. 4. Бубер М. Я и Ты. – М.: Когито-Центр, 1993. – 270 с. 5. Братченко С. Л. Межличностный диалог и его основные атрибуты // Психология с человеческим лицом. – М., 1997. – С. 201 – 222. 6. Братченко С. Л. Экзистенциальная психология глубинного общения. Уроки Джеймса Бьюдженталя. – М.: – Смысл, 2001. – 120 с.

УДК 371

**Дмитренко Т. О.**

**Колбіна Т. В.**

**Яресько К. В.**

## **ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ СТУДЕНТА ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ І СУБ'ЄКТА САМОУПРАВЛІННЯ**

Проблема управління діяльністю студентів є центральною щодо нового напрямку педагогіки – управління в освітніх системах. Цей напрям є міждисциплінарним; він інтегрує знання педагогіки з філософією, психологією, соціологією, кібернетикою.

Загальна концепція, за якою розвивається напрям управління в освіті, складається із сукупності положень.

1) Педагогічна система, в якій відбуваються процеси виховання, навчання, розвитку і соціалізації особистості, є системою управління.

2) Функціонування педагогічної системи забезпечується здійсненням двох видів управління: внутрішнього (педагогічного) і зовнішнього (соціального).

3) Педагогічне управління розглядається як вплив на діяльність студента; воно ґрунтується на поступовому переході від прямого управління через співуправління до самоуправління.

4) Завдання педагога як суб'єкта управління діяльністю студента полягає у створенні умов для розвитку особистості від об'єкта управління до суб'єкта самоуправління.

Розробка педагогічних умов формування особистості студента ґрунтується на системі підходів, які класифіковані на дві групи: перша дозволяє розглянути педагогічний об'єкт у статичній, інша – в динамічній. Системний, культурологічний і ресурсний підходи застосовуються здебільшого для вивчення статичної, а кібернетичний, факторний і технологічний – динамічної.

Системний підхід до розгляду педагогічних об'єктів дає можливість обґрунтувати компоненти педагогічної системи (цілі, принципи, зміст, методи, форми спільної діяльності), а також зв'язки (позитивні або негативні). Компоненти педагогічної системи являють собою певні сукупності:

цілі: державні, навчального закладу, викладача, студента;  
принципи класифікуються на такі, що спрямовані на студента, на педагогічний процес і середовище;  
зміст (предметний, метапредметний): предметний зміст віддзеркалює інформацію стосовно до

---

© Дмитренко Т. О., Колбіна Т. В., Яресько К. В., 2007



об'єктів науки, способів діяльності з їх пізнання і перетворення, способів організації творчої діяльності, а також здійснення емоційно-ціннісного ставлення до об'єктів навколишнього світу; метапредметний зміст включає, зокрема, методологічні засади управління діяльністю студентів, обґрунтування проблем навчання, способи побудови моделей об'єктів, підходи, що використовуються для їх вивчення тощо;

методи (репродуктивні, частково пошукові, творчі) дозволяють сформувати особистість студента як об'єкта управління і суб'єкта самоуправління за допомогою прямого управління, співуправління, самоуправління діяльністю;

засоби управління спрямовані на розвиток особистості, забезпечення самостійності, активності, ініціативності, креативності;

форми спільної діяльності (викладачів і студентів, студентів між собою) спрямовані на досягнення необхідної різноманітності (разом з іншими компонентами педагогічної системи), підвищення ефективності процесів у педагогічній системі й забезпечення необхідного рівня компетентності майбутнього фахівця.

Застосування різних видів зворотного зв'язку (позитивного, негативного) дозволяє не тільки виявити розходження між запланованим і досягнутим результатами, але й зафіксувати феномен розвитку особистості на даному етапі процесу навчання.

Культурологічний підхід, що ґрунтується на аксіологічній концепції і концепції культури діяльності, сприяє аналізу компонентів педагогічної системи як цінностей для суб'єктів (цілі, принципи, зміст навчання тощо, як цінності), а також дозволяє обґрунтувати важливі характеристики діяльності викладача і студентів, а саме: культура діяльності, культура управління і самоуправління діяльністю. Для вирішення даної проблеми викладач за умови взаємодії зі студентами:

має створити банк навчально-творчих завдань, які б охоплювали все різноманіття діяльності: орієнтованої, пізнавальної, перетворювальної, оцінювальної, а також спілкування;

широко використовувати в процесі рішення завдань метод моделювання об'єктів, що сприяє розвитку творчих здібностей студентів;

впроваджувати діалогічні методи, які виховують здатність до рефлексивної діяльності, пошуку нестандартних рішень тощо;

забезпечувати інтегративність освіти через зміст (міжпредметні зв'язки), методи (проблемний, діалогічний, модульний тощо) і відповідні форми діяльності студентів.

Отже, педагогічна система є системою управління навчальною діяльністю студента, вона забезпечує педагогічні умови формування особистості студента як об'єкта управління і суб'єкта самоуправління.

**Кирьян Е. И.**

УДК 612.8

## **СИСТЕМАТИЗАЦИЯ УСЛОВИЙ ВОЛЕВОГО РОСТА ЛИЧНОСТИ**

Как известно каждому, в процессе своего развития личность либо набирает определенные качества, навыки, либо их постепенно теряет. Причем этот процесс происходит в течение всей жизни. Динамика данного процесса у каждой личности – индивидуальная. Одни всю жизнь стремительно наращивают свой потенциал, другие – только до определенного возраста, потом его теряют. На наш взгляд, каждый менеджер должен иметь представление об условиях наращивания потенциала личности, особенно ее волевых качеств с тем, чтобы использовать это для роста трудового потенциала работников, укрепления трудового коллектива.

Рассмотрим, при каких условиях происходит усиление волевых качеств личности.

В первую очередь это приобретение привычки постоянно закалять свой характер. Такая привычка чаще всего появляется в детстве при условии, что либо родители заняты гармоничным развитием личности ребенка, либо у него самого появилась в жизни цель, которой он готов посвятить всего себя. В любом случае человек в юном возрасте нарабатывает навыки преодоления трудностей, воспитания собственного характера, борьбы с трудностями и неудачами.

Однако в дальнейшем, если воспитание волевого роста шло только под воздействием внешнего давления, без осознания человеком необходимости такого процесса, в развитии такой личности при исчезновении воздействующего фактора может произойти изменение в худшую сторону. На практике это проявляется в виде "работы из-под палки", выполнения подчиненными заданий только в присутствии руководителя либо под угрозой наказания; у подростков – в виде кризиса "непослушания" переходного возраста.

Это говорит о том, что наращивание волевых качеств личности может идти только при осознанном процессе их формирования, при совпадении внешних воздействий и внутреннего желания и понимания необходимости этого процесса.

Рассмотрим второй аспект резкого изменения человека. Скачкообразный рост волевых качеств наблюдается у большинства людей в момент кризиса, преодоления опасности, жизненных трудностей. При этом у большинства это происходит при отсутствии альтернатив дальнейшего

© Кирьян Е. И., 2007



привычного существования без приложения значительных душевных и физических усилий. Зачастую это происходит при непосредственной угрозе жизни, здоровью, чести личности. Некоторые в такой ситуации "ломаются", отдаются на волю случая. Другие – закаляют характер, приобретая потенциально новые качества "бойца". То есть у них происходит скачкообразное закаливание воли.

Есть еще один аспект, при котором может произойти осознанное изменение отношение личности к себе и, как следствие, стремление усилить свои характеристики. Зачастую каждый человек в том или ином возрасте переживает качественный переход личности с уровня на уровень. Психологи утверждают, что в среднем это происходит каждые 3, 7 и 12 лет. При этом происходит процесс переоценки ценностей, пересмотр взглядов на жизнь, на свое место в ней. Для большинства это может быть толчком к развитию своих волевых качеств с тем, чтобы в дальнейшем достичь больших результатов, чем имеющиеся на текущий момент.

Итак, мы выделили три направления роста волевых качеств личности:

при постепенном воспитании этих черт;

при проявлении их под воздействием резко негативного воздействия внешней и внутренней среды;

при развитии личности до следующего уровня.

Следует учесть, что качественное развитие волевых черт личности может произойти только при ее непосредственном участии, желании и понимании необходимости и неизбежности этого процесса. В противном случае получаем насилие над человеком вместо гармоничного развития.

Используя вышесказанное, можно выделить два направления обеспечения волевого роста личности: тактического и стратегического. Причем результат второго может быть на несколько порядков выше.

При тактическом подходе любой менеджер может осознанно заняться, во-первых, самооценкой и самовоспитанием, усиливая свой собственный характер, во-вторых, разработать совместно с психологом программу по формированию определенных черт личности у подчиненных в коллективе. В первую очередь ему необходимо выявить наиболее значимые жизненные цели работника, оценить его потенциал в стремлении достичь этих целей. Далее, на наш взгляд, следует оценить возможность применения методов психологического воздействия на работника с целью формирования у него понимания необходимости воспитания волевых качеств как фактора, способствующего достижению этих целей. При наличии таких методов обучить им менеджера применительно к конкретной личности.

При стратегическом подходе следует опираться на формирование характера личности в раннем младенчестве и детстве, то есть обратить внимание на формирование трудовых ресурсов. Для этого необходимо проводить обязательное обучение, во-первых, будущих родителей, во-вторых, педагогических коллективов дошкольных и, в последствие, школьных учреждений по вопросам развития волевой целеустремленной личности. Как показывает практика, у каждого человека изначально заложен инстинкт познания, творческого развития, волевого роста и развития. И только неверное отношение окружающих при незначительном потенциале этих качеств может полностью их атрофировать, тогда, как рациональный подход способен их развить.

Итак, у каждого человека изначально заложено стремление к волевому росту личности. Его можно развить в детстве, восстановить в случае крайних душевных и физических потрясений либо осознанно наращивать при переходе личности на новый уровень развития. Задача руководителя – поддержать работника в этом начинании, помочь прийти к осознанной необходимости волевого развития.

УДК 378

**Кожемякіна Т. В.**

**Сардар'ян Л. С.**

## **КУРАТОРСЬКА РОБОТА ЯК ЗАСІБ ШВИДКОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРШОКУРСНИКА ДО НАВЧАННЯ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

Протягом тривалого часу кураторська робота була невід'ємною складовою навчального процесу у вищих навчальних закладах України. До обов'язків куратора відносилось виявлення в академічній групі кращих студентів та їх залучення до керівництва групою, складання та виконання планів виховної роботи, проведення лекцій та співбесід на громадсько-суспільні теми, контроль за дисципліною та якістю навчання, залучення студентів до науково-дослідницької роботи та їх відвідування у гуртожитках. Зазначимо, що складний перелік обов'язків куратора ніколи не відбивався на рівні заробітної плати викладача. В "найкращі часи" доплата за виконання обов'язків куратора академічної групи у Криворізькому

© Кожемякіна Т. В., Сардар'ян Л. С., 2007



економічному інституті складала 17 гривень на місяць. Звичайно, відсутність мотивації до такої праці приводила до чисто номінального виконання кураторами своїх функцій. В той же час, спілкування зі студентами доводить, що вони потребують уваги з боку викладачів не тільки в межах навчального процесу але і поза цих меж. Особливо це стосується першокурсників, адже навчання в інституті значно відрізняється від шкільного.

На цю проблему звернули увагу студенти, які навчаються на спеціальності "Міжнародна економіка". Для вирішення цього складного питання вони розробили "Координаційну програму для першокурсників". Вона пройшла апробацію на факультеті міжнародної економіки і права Криворізького економічного інституту з вересня 2005р по червень 2006 р. Основною ідеєю проекту стало залучення студентів 3-4 курсів з педагогічними здібностями до роботи зі студентами першого курсу в якості координаторів. Головною метою проекту було зробити життя першокурсників більш легким, цікавим, активним та насиченим, допомогти їм знайти себе, знайти форми виявлення своїх талантів, стати більш впевненими в собі. Успіх проекту залежав від того, наскільки студенти-старшокурсники зможуть знайти спільну мову із першокурсниками. Як довів досвід втілення проекту, так як студенти-куратори зовсім недавно теж були першокурсниками, їм було не складно спілкуватись з теперішніми першокурсниками та впливати на них.

Студенти-куратори стали для першокурсників друзями, порадиниками, психологами, вчителями.

Яких ресурсів вимагав для втілення в життя проект? Це людські ресурси у вигляді 5 – 6 студентів-волонтерів 3 – 4 курсів з педагогічними здібностями, місце для зборів, доступ до комп'ютерів та мережі Internet, навчальні матеріали.

В обов'язки студентів-кураторів входило:

- надання допомоги першокурсникам у навчанні та адаптації до колективу і правил інституту;
- контроль за відвідуванням занять і навчанням в цілому;
- організація свят, вечірок, розважальних програм та заходів;
- організація походів, екскурсій;
- розкриття талантів та здібностей кожного студента, допомога в становленні першокурсника як креативної особистості, яка не боїться висловлювати свої власні думки;
- залучення першокурсників до участі у громадському житті факультету;
- організація благодійних акцій з метою підтримки соціально-незахищених верств населення;
- обговорення проблем різних рівнів – від міжнародних до особи стих та знаходження шляхів їх вирішення;

інформування студентів щодо проведення різних конференцій, проектів, програм, олімпіад, тренінгів та діяльності молодіжних організацій, в яких вони можуть взяти участь;

організація різних тренінг-програм, семінарів, дебатів, дискусій, круглих столів з метою формування активної суспільної і громадської позиції.

Проект "Координаційна програма для першокурсників" передбачає створення для кожного першокурсника папки, яка надається йому 1 вересня і яка містить в собі: розклад занять; характеристики навчальних предметів, які будуть вивчатися на першому курсі; список викладачів; карту корпусів, на якій будуть зазначені місцезнаходження кафедр, деканатів, методичних кабінетів, спортзалів, бібліотек, комп'ютерних кабінетів і т. д.; терміни та особливості здачі індивідуальних, самостійних робіт і т. д.; інформацію про різноманітні молодіжні організації м. Кривого Рогу та України в цілому, членами яких вони можуть стати тощо.

Результатом впровадження проекту стала швидка адаптація першокурсників до студентського життя. Студенти – координатори допомогли першокурсникам у навчанні, залучали їх до різних заходів, програм, тренінгів, які допомогли їм проявити себе, свої таланти та здібності, стати більш активними, енергійними, впевненими в собі, ініціативними. Крім того, програма сформувала високоефективні, дуже дружні, згуртовані студентські групи, в яких кожен першокурсник знайшов своє місце як в межах навчального процесу так і поза ним.

Зазначимо, що на факультеті міжнародної економіки і права нашого інституту існує давня традиція "наскрізного" спілкування студентів, коли спілкування відбувається між студентами різних потоків та курсів. Це обумовлено впливом багатьох чинників, таких як: підготовка всього факультету до участі у "Студентських веснах", різновікові наукові гуртки, сумісні тематичні вечірки в інститутському студентському клубі "Геліос", залучення викладачами випускаючої кафедри найкращих студентів-старшокурсників до підготовки і проведення лекцій та практичних занять, а також надання ними студентам-молодшокурсникам індивідуальних консультацій за предметами та напрямками досліджень на базі методичного кабінету кафедри міжнародної економіки.

Така побудова навчального та виховного процесу в межах факультету забезпечує йому стійкі лідируючі позиції серед усіх факультетів інституту. Протягом усіх років існування спеціальності "Міжнародна економіка" тут спостерігається стовідсоткова успішність навчання і якість у межах 4,2 – 4,5 бали. Кожен рік біля половини випускників спеціальності отримує дипломи з відзнакою. І, напевно, це є найпереконливішою характеристикою наших надбань – ті підприємства, де працюють наші випускники, охоче беруть до себе на роботу фахівців з міжнародної економіки і в наступні роки.

Отже, інститут кураторства у його попередньому вигляді віджив останні роки. За умовами Болонського процесу куратор вже не буде вихователем, а буде науковим керівником. Ті ж функції, що куратор виконував з виховання молоді, доцільніше було б покласти на плечі самих студентів. Адже, як зазначав Франклін Рузвельт: "Студенти мають енергію, уяву та інтелект аби змінити щось у своєму суспільстві. Потрібно лише попросити їх показати те, на що вони здатні".

## ДІАЛОГ ЯК УМОВА ОСОБИСТІСНОГО ЗРОСТАННЯ СУБ'ЄКТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Діалог має місце на всіх рівнях організації особистості та суспільства. Зміст діалогової взаємодії суттєво глибше монологічної та індивідуальної. Завдяки діалогу кожний суб'єкт (як індивідуальний так і колективний) має можливість задіяти свій досвід, створюючи загальний фонд інформації, що збільшує можливість творчого рішення завдань. Актуалізація творчого потенціалу партнерів, яка сприяє генерації великої кількості варіантів рішення проблем та пошуку найефективнішого серед них, є необхідною умовою й результатом успішного діалогу і, навпаки, дієвий діалог сприяє особистісному росту суб'єкта управлінської діяльності.

Проблема діалогової взаємодії не являється новою в науці. Дослідженнями соціально-психологічних механізмів діалогу займалися М. Бахтін [1], В. Біблер [2], Буш [3], С. Братченко [4] Г. Кучинський [5] та ін. Однак, відмінною рисою більшості досліджень, які присвячені нашій проблемі, за виключенням робіт С. Братченко, є те, що під діалогом розуміється вміння вести розмову, бесіду між двома суб'єктами, тобто фактично передбачається і детально аналізується тільки раціональний рівень діалогу. Така редукція являється епістемологічно некоректною, оскільки ця взаємодія може здійснюватися не тільки за діалоговою стратегією, але й за будь-якою іншою, наприклад, за авторитарною, маніпулятивною, конформною, індивідуальною тощо. На сьогоднішній день для найбільш повного системного опису діалогу, слід говорити про те, що його повноцінне функціонування передбачає ряд рівнів.

Метою даного дослідження є побудова теоретично-описової моделі загальних характеристик даної взаємодії та визначення типології і особливостей її прояву на різних рівнях. На основі теоретичного аналізу проблеми діалогової взаємодії в даному дослідженні було розроблено теоретично-описову модель діалогу, яка має певні рівні.

1 рівень – мотиваційний. Діалог починається з особистісних установок, які формують комунікативну спрямованість особистості. Спрямованість – це фокус особистості, вона саме визначає соціальну значущість. Спрямованість – це система стійких мотивів, ідеалів, переконань, принципи, в цілому світогляд особистості. Комунікативна спрямованість – це стійка система стійких мотивів у комунікативній сфері, які визначають установку особистості в спілкуванні, цілі та засоби спілкування, які людина вибирає, відносини до особистості партнера, в цілому до спілкування.

2 рівень – емоційний. Основою цього рівня повинно стати три умови: прояв емпатії; прийняття; конгруентність. Основною задачею цього рівня – є створення атмосфери відкритості, довіри та встановлення контакту з партнером.

3 рівень – раціональний. Основна його задача це пристосування різних точок зору до єдиного рішення шляхом переконання, аргументації та конструктивного вирішення конфліктів і пошуку компромісів. На цьому рівні відбувається досягнення взаєморозуміння між партнерами.

4 рівень – рефлексивний. Основна задача осмислення результатів переговорів та форми взаємодії. Критичний аналіз самого себе в процесі переговорів.

5 рівень – творчий. Мета полягає в примиренні. Характеризується істиною присутністю людини з людиною.

Теоретично-описова модель діалогу є універсальною для застосування в управлінській діяльності, незалежно від того, чим відрізняються характеристики суб'єктів та ситуації взаємодії. Це можуть бути індивідуальні суб'єкти (тобто міжособистісний діалог) чи колективні, чи такі суб'єкти, якими є великі групи та складні соціальні системи, наприклад, народ та інститути влади, які реалізують публічне управління за діалогічним чи не діалогічним сценарієм, в умовах соціального діалогу. Реалізація діалогу на всіх рівнях взаємодії є умовою особистісного росту суб'єктів управлінської діяльності. Готовність до такої взаємодії є кінцевою метою тренінгових та корекційних програм навчання діалогу.

---

**Література:** 1. Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества. – М.: Искусство, 1979. – 424 с. 2. Библер В. С. Диалог культур и школа XXI века // Школа диалога культур: Идеи. Опыт. Проблемы. – Кемерово: АЛЕФ, 1993. – 416 с. 3. Буш Г. Диалогика и творчество. – Рига, 1984. – 320 с. 4. Братченко С. Л. Экзистенциальная психология глубинного общения. Уроки Джеймса Бюджентала. – М.: Смысл, 2001. – 120 с. 5. Кучинский Г. М. Психология внутреннего диалога. – Минск: Вышэйша школа, 2000 – 208 с.

## ФАКТОРИ СТУДЕНТСЬКОГО КОЛЕКТИВУ ВНЗ, ЩО НЕГАТИВНО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ-ПЕРШОКУРСНИКІВ

Головна мета вузівської освіти – ставлення до навчання, як до засобу досягнення професійних цілей. Навчальна діяльність – це один з основних видів діяльності студента, спрямованих на засвоєння теоретичних знань у процесі вирішення навчальних задач. Продуктом навчальної діяльності є структуроване й актуалізоване знання, яке покладене в основу уміння вирішувати задачі у різних галузях науки та практики. [2].

Крім того, продуктом навчальної діяльності є також і внутрішні психічні реакції діяльності у мотиваційному та ціннісному планах. Після вступу до ВНЗ, на першокурсника впливають численні фактори, в тому числі студентське середовище. Частина цих факторів сприяє становленню навчальної діяльності студента, тоді як інші – перешкоджають [1]. І тут виникає цілий ряд питань, а саме: "Що це за фактори? Чому змінюється ставлення студентів до навчальної діяльності? Чи впливає студентський колектив на це?"

**Мета** нашого дослідження – виявити негативні фактори, які мають місце у студентському колективі сьогоденішнього українського ВНЗ. **Об'єкт** дослідження – особливості та зміст спілкування студентів різних курсів ВНЗ. **Предмет дослідження** – негативні фактори спілкування, що перешкоджають формуванню навчальної діяльності студентів. **Метод дослідження** опитування на основі використання спеціально розробленої анкети.

Для отримання об'єктивної інформації про негативні фактори спілкування, що впливають на навчальну діяльність студентів – першокурсників, нами у жовтні 2006 року було проведено дослідження на економічному та юридичному факультетах Національного гірничого університету м. Дніпропетровська серед студентів 1 і 4 курсів (бакалаврів). Його матеріали ми використали для написання даної статті. Загалом від студентів 1 курсу ми отримали 24, а від студентів 4 курсу – 18 правильно оформлених анкет.

Перше запитання в запропонованій анкеті стосувалося мотиву встановлення дружніх стосунків у групі. Отже, на думку студентів, на ці стосунки *впливають такі фактори*: матеріальний достаток – 26% (1 курс), 44% (4 курс); зовнішність – 56% (1 курс), 38% (4 курс); особистісні якості – 83% (1 курс), 100% (4 курс).

На друге, відкрите, запитання про те, від чого залежить добре відношення групи; найбільш поширеними були відповіді, що від ступеня комунікативності – 44% (1 курс), 11% (4 курс); від мого власного ставлення до людей – 30% (1 курс), 28% (4 курс).

Перший курс давав більше різноманітних відповідей. Наприклад, для них є важливими: повага (22%), дружлюбність (26%), зовнішній вигляд і фізичні дані (17%), доброта (13%), активна участь у житті колективу (8%).

На запитання: "Чи справедливий вислів, що першокурсники до першої сесії, як сліпі кошенята?" – більшість відповіла "Так": 61% (1 курс), 77% (4 курс). "Ні" відповіли: 26% (1 курс), 16% (4 курс).

Можемо зробити висновок, що так проявляє себе проблема адаптації студентів-першокурсників до умов навчання у ВНЗ, яка зумовлена недостатньою орієнтацією вчорашнього школяра в новому соціальному просторі. Самі студенти вважають, що вони ще не відвикли від школи – 13% (1 курс), не адаптувалися до нових умов – 13% (1 курс), 38% (4 курс, у свій час вони були на 1 курсі); не знають системи навчання у ВНЗ – 9% (1 курс), 11% (4 курс).

Отже, не адаптованість до нових умов життєдіяльності є потенційною загрозою, яка може проявитися у відсутності орієнтації в соціально-психологічному просторі навчального закладу. І як наслідок, у певній ізольованості, що, своєю чергою, негативно позначається на самооцінці, на процесі міжособистісного спілкування у групі [3].

Кожний студент мав мету при вступі до ВНЗ з урахуванням своїх можливостей, але для багатьох ця мета – отримати диплом про вищу освіту – 93% (1 курс), 91% (4 курс), "щоб ошчасливити батьків" – 28% (1 курс), 58% (4 курс); весело прожити 5 років студентського життя – 28% (1 курс), 70% (4 курс). Як видно, студент віддає перевагу саме другорядним факторам, а не головним (опанувати обрану спеціальність), мало хто з опитаних відповів, що прийшов отримати власне професійні знання.

Складним та дуже важливим є питання: "Що впливає на зміну відношення студентів до навчального процесу?" У відповідях 1 та 4 курсів є схожі фактори та відмінні: професійні якості викладачів – 38% (1 курс), 17% (4 курс); особисте життя студента – 22% (1 курс), 9% (4 курс); не має інтересу до багатьох предметів – 38% (1 курс), 22% (4 курс); відношення викладача – 5% (1 курс), 17% (4 курс). Четвертий курс вказав децю більшу кількість факторів: методика викладання – 13%; вплив однокласників – 13%; не докладання власних зусиль – 13%; зарозумілість викладачів – 13%; напружена екзаменаційна сесія – 13%; власні прогули занять – 9%; власні погані звички – 9%; вплив батьків – 9%.



Повернемося до адаптації студентів першого курсу, саме в період дослідження вони знаходилися в цьому процесі. Студенти-бакалаври 4 курсу раніше пройшли її і добре пам'ятають, як це відбувалося. Отже, чи тяжко було їм на 1 курсі у новому колективі знайти друзів? "Так" відповіло 9% (1 курс), 16% (4 курс); "Ні" відповіло 78% (1 курс), 77% (4 курс). Але ж є й ті, кому було важко. Що ж їм заважало? Різні характери людей 9% (1 курс), 38% (4 курс); різні інтереси 9% (1 курс), 15% (4 курс). Які саме негативні фактори студентського колективу впливали на їхню адаптацію? Недружелюбність однолітків – 22% (1 курс); різні за світоглядом і соціальними ознаками категорії одногрупників – 17% (1 курс); різні особисті інтереси – 9% (1 курс); все нове у ВНЗ – 9% (1 курс), 22% (4 курс).

Нинішнім першокурсникам поки що тяжко відповідати, адже вони ще проходять цей процес. Але вже можуть дати деяку оцінку подіям: навчальна діяльність потребує багато часу та уваги, але не всі ще можуть розподіляти свій час та увагу. Наступне питання анкети: "Чи впливають власні негативні звички на навчальну діяльність?". "Так" – вважають 74% (1 курс), 60% (4 курс). З цього питання народжується ще одне: "А чи з'явилися у Вас негативні звички протягом навчання у ВНЗ?". "Так" – відповіло тільки 4% (1 курс). Це радує – взагалі мало часу пройшло, 33% (4 курс). Слідом виникло питання: "А що побудило до їх появи? На що студенти відповіли навколишнє середовище – 17% (1 курс); зміна середовища – 4% (1 курс); більше свободи, ніж у школі – 4% (1 курс). А 4 курс відповів: лень – 9%, деякі особистісні якості – 9%, обрана форма навчання – 13%. Дуже цікаво стало, що це за негативні звички: почав прогулювати – 13% (1 курс), 22% (4 курс); почав палити – 11% (4 курс). Чи змінилося у процесі навчання у ВНЗ ваше ставлення до навчальної діяльності, чи стало більш негативним? Студенти-першокурсники відповіли "Так" 61% (а пройшло тільки 1,5 місяця навчання, "Що ж буде далі?!"), 55% – 4 курс. Як бачимо, більшість студентів змінює своє відношення до навчальної діяльності через розваги, яким приділяють багато часу, на які вказують 13% (1 курс) і 44% (4 курс).

Таким чином, завдяки результатам дослідження ми можемо сказати, що на формування навчальної діяльності впливає спілкування між людьми. Тож сучасні студенти не вважають, що їм необхідні гарні знання та вміння їх застосовувати. Молода людина може і хотіла б стати гарним фахівцем, та не може, адже діють багато негативних факторів протягом навчання, що змінюють її наміри. І в цьому винні не тільки студенти, а й викладачі. Як бачимо, в наш час приходять до ВНЗ з великим бажанням вчитись, а потім воно кудись зникає. Куди? Ніхто не замислюється, що відбувається, чому інтерес студентів до оволодіння професією зникає. На останок наведу слова, Ол. Довженка: "Лише ті держави здатні стати великими, в яких великі малі люди".

---

**Література:** 1. Орбан-Лемрик Л. Е. Соціальна психологія: У 2-х кн. К. 1. Соціальна психологія особистості і спілкування. Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Либідь, 2004. – 312 с. 2. Приходько В. В. Словник термінів і понять з педагогіки вищої школи / В. В. Приходько, В. В. Малий, В. Л. Голоцько, М. А. Мироненко. – Дніпропетровськ, 2005. – 290 с. 3. Педагогіка / Под ред. П. И. Пидкасистого. – 3-е изд. – М.: Педагогическое общество России, 2001 – 428 с.

УДК 130.2+168.522

**Леонтьева В. Н.**

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СПОСОБНОСТИ ЛИЧНОСТИ К САМОРАЗВИТИЮ**

Способность личности к саморазвитию в определенном смысле тождественна способности индивида к культуротворчеству, под которым понимается утверждение (аффирмация) в культурных актах, бытие культуры и собственного культурного мира (духовного космоса), причем человек в *тех же* культурных актах реализует самого себя как участник диалога, как Я-культурное, что означает создание и поддержание своей личностной структуры, свое самопреодоление-самоутверждение. В силу этого проблема формирования указанной способности и выявление особенностей ее становления предполагает анализ антропологических оснований культуротворчества, к которым правомерно отнести свободу, страх, лень и влюбленность/заботу – коррелят "творческого вдохновения". Обращение к этим, а не к каким-то иным "измерениям" человеческой жизни продиктовано, прежде всего, тем, что названные состояния могут быть рассмотрены и как экзистенциальные характеристики "пограничных ситуаций", и как элементы повседневности.

В усилении "аффирмо" и в культурном акте в целом свобода и ответственность неразличимы, тождественны и могут быть поняты/определены друг через друга: то, что выглядит, осознается и переживается как культуротворческая свобода, есть в то же самое время не что иное, как культурная ответственность индивида и за смысл, и за его оформленность, и за "интенсивность" введения смысла в ценностно-смысловой универсум, и за собственную "работу над собой" – за самоутверждение. Ответственное же поступание – это и есть свободное рождение-интерпретация смысла,

---

© Леонтьева В. Н., 2007



благодаря определенной оформленности которого в усилии "аффирмо", в любом случае невозможного без напряжения "свободы воли", смысл утверждается в мире культуры, а человеческая жизнь становится бытием-в-культуре. Можно сказать, что свобода – это творческая мера ответственности, ответственность – это культурная мера свободы.

Страх, лень и влюбленность – *непосредственные* источники-катализаторы смыслопорождения и его аффирмации-оформления, поскольку, будучи экзистенциальными характеристиками человеческой *целостности*, они "заставляют" человека мыслить и действовать (или наоборот, не совершать ни мышления, ни поступания) в ценностно-смысловом универсуме. Каждый указанный экзистенциал делает это специфическим, только ему присущим образом, но, учитывая различную "встроенность" страха, лени и влюбленности в формирование способности к саморазвитию, их общность можно увидеть именно как антропологических оснований культуротворчества.

Если человеческие страсти (любовь, зависть, гордыня и т. п.), производные от свободы, служат стимуляторами самой свободы, влияя на конкретную степень ее реализации в культурных актах, то экзистенциалы обуславливают культуротворчество "параллельно" со свободой, так же, как и свобода, участвуя в фильтрации направленности и способов аффирмации, изменяя создание/понимание смыслов и утверждение их в культуре "в дополнение" к свободным, сознательным и ответственным выборам. Например, в отличие от любви, которая мобилизует человеческую свободу и все творческие силы, повышая планку ответственности (как меры свободы) за совершаемое, влюбленность может в одинаковой мере сковать свободу человека, ввести его в "чувство ирреальности", лишит на какое-то время способности принимать решения "действием" или наоборот, спровоцировать нечто такое, что не могло быть следствием продуманного, рационального выбора и что человеку не удалось бы, не будь он в состоянии влюбленности. Е. В. Золотухина-Аболина отмечает, что мир влюбленности можно назвать "миром самовозрастающего смысла" [1, с. 101]: присутствие Любимого и соотносительность с ним *непосредственно* дает ответ на экзистенциальный вопрос "Зачем?", – но ответ этот дан не в форме логического обоснования и даже не в словесном выражении, а в форме сильного переживания, настроения, не требующего других аргументов, кроме себя самого.

Кроме того, довольно часто в состоянии влюбленности люди, никогда не испытывавшие тяги к творческой деятельности, "вдруг" начинают рисовать и писать стихи, а закоренелые лодыри начинают так же "вдруг" обнаруживать стремление к успеху, к профессиональному росту, к "добрым делам" и активному общению, т. е. влюбленность активизирует самоутверждение – опять-таки без рефлексивной "работы над собой", но в ко-оперировании со свободой.

Здесь необходимо оговориться, что, хотя культуротворческий потенциал влюбленности безграничен (это выглядит как "само собою разумеющееся"), зачастую оказывается, что это экзистенциальное состояние нарушает сложившийся (в том числе, повседневный, если к повседневности отнести как к модусу культуротворчества, как к личностному пространству-времени аффирмации), принимаемый Другими, ритм и настрой процесса жизни. Человек оказывается один на один с собственной глубиной (или, наоборот, с отсутствием таковой), без защиты привычки, становится способным разрушить обычаи и традиции семьи, первичной социальной группы. Влюбленность может оказаться сродни болезни, когда человек перестает принадлежать самому себе. Великолепные примеры именно такого состояния дает нам художественная литература. В таких случаях "кризис идентичности" провоцируется не социальными трансформациями, но потерей эмоциональной самостоятельности и, зачастую, нравственной состоятельности. Погруженность во влюбленность можно уподобить аттрактору, который притягивает, концентрирует и направляет культуротворческие силы человека, стимулируя создание новых структур его жизненного мира.

Способность культуротворчества раскрывается в противопоставлении и кооперации свободы с экзистенциальными состояниями, по происхождению не выводимыми из свободы. В случае страха и лени – в своеобразной необходимости их преодолеть (весьма интересные данные, полученные при исследовании так называемого состояния "цигун": соответствующая переживанию страха частота мозгового излучения блокирует активизацию функции шишковидной железы, и чтобы вхождение в активное состояние "цигун", в котором, как известно, способность человека воспринимать и понимать невербальную информацию значительно возрастает, состоялось, необходимо сознательно преодолеть "стадию страха" [2]); в случае влюбленности – в осознаваемом или неосознаваемом стремлении к личностному обновлению. Усилие выхода "за границы" страха, лени и влюбленности как экзистенциалов и есть культуротворческое усилие "аффирмо".

Таким образом, культуротворческая способность – и вместе с ней способность личности к саморазвитию – формируется в противостоянии и страхе, и лени, и безотчетной влюбленности – как усилие распорядиться своей волей вопреки "боюсь до смерти" и "не хочу и не буду", что можно считать одной из важнейших особенностей ее становления и на уровне филогенеза, и на уровне онтогенеза. Найти адекватные этой задаче дидактические средства – одна из наиболее насущных задач социально-психологических служб и педагогики как теоретически обоснованного вида воспитательной практики.

---

**Литература:** 1. Золотухина-Аболина Е. В. Философия обыденной жизни: Экзистенциальные проблемы. Курс лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1994. – 140 с. 2. Ли Ричард. Излучаемая ци и собственная частота сознания // Сюи Минтан, Чжун Юань Цигун. (Приложения) / Пер. Т. И. Мартыновой. – К.: "Факт", СП "Да-Ю", 1999. – С. 245 – 246.



## ПРОПОЗИЦІЇ ДО РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ПОШУКИ НОВИХ ФОРМ Й НЕМАТЕРІАЛЬНА СТИМУЛЯЦІЯ ПРАЦІ

В сучасній системі управління все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою керування персоналом. Йдеться не тільки про навчання і розміщення кадрів, але й формування іншої свідомості, менталітету, а отже й методів мотивації.

Досліджуючи мотивацію праці в контексті співвідношення "робота для винагороди" провідний психолог Фінляндії Тапані Акулоу робить наступне порівняння "робочих зусиль" й доводить три основні типи очікувань від роботи – інструментальні (матеріальні стимули), ціннісні (різного роду бажання, моральне задоволення), соціальні (бажання виконувати певну функцію в суспільстві). З'ясувалося, що для жінок, більше ніж для чоловіків, важливі користь роботи й соціальні аспекти. Отримано наступні риси роботи, якою б не хотіли займатися робітники, – монотонність, негативні відносини в колективі, екологічно-небезпечні умови праці, стрес, незручні робочі години, нестача свободи, низький заробіток, неможливість кар'єрного росту, відсутність бачення результатів індивідуальної роботи, некорисна для суспільства робота, нестача свободи [1, с. 83 – 89]. В практиці американських фірм "Форд", "Дженерал Моторс" використовуються різні методи мотивації й гуманізації праці. В системі заробітної плати застосовується диференційована оцінка в балах ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та ін. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, економію сировини, становить третину заробітної плати. Існують безліч гнучких схем оплати праці: комісійні (персонал отримує певний відсоток від суми, які сплачують клієнти купуючи товари), грошові виплати за виконання поставлених цілей (названі виплати називаються преміями), спеціальні індивідуальні винагороди (надаються персоналу за володіння навичками), програми розвитку прибутку (персонал отримує певний відсоток від прибутку компанії) та ін. В європейському психологічному досвіді використовується велика кількість різних нематеріальних винагород. Кожна компанія може запроваджувати: заходи пов'язані з оплатою неробочого часу співробітника (святкові, відпустка, період тимчасової непрацездатності); надання співробітнику гнучкого графіка роботи; забезпечення персоналу накопичення банку неробочих днів, а також системи банку неробочих днів (персонал отримує можливість певну кількість робочих днів у році не працювати); розробка коефіцієнтів, відносно яких кожний місяць визначаються кращі працівники компанії; система медичної страховки; винагороди вдячності та ін. Особливої уваги потребує навчання й перенавчання персоналу фірми за рахунок компанії, а також надання можливості персоналу використовувати обладнання компанії для реалізації власних проектів. Така форма мотивації передбачає надбання персоналом компанії певної мобільності в виконанні доручень й забезпечує охоплення найменшою його чисельністю широкого кола функцій, а також можливості вчасно виконувати роботу відсутніх робітників. На фірмах Великобританії з початку 90-х років почала використовуватися нова форма організації праці, що надавала співробітникам певний ступінь волі – можливість працювати, як на робочому місці, так і в домашніх умовах, залежно від обов'язків співробітника, визначався час "телероботи" (робота в домашніх умовах за комп'ютером). Останнім часом нематеріальні системи мотивації праці використовуються в європейських великих компаніях приблизно на 35% більше ніж на вітчизняних. Багато в чому це відбувається під впливом профспілок, багато в чому – через об'єктивну необхідність утримувати кваліфікованих співробітників [2].

Щодо вітчизняного ринку нематеріальної мотивації праці, то для підвищення гуманізації праці необхідно створити гнучку систему пільг з визнанням цінностей працівника для організації, надати творчу свободу персоналу; запровадити гнучкий графік роботи, створити систему ротації кадрів; надати можливість працівникам творчо працювати, як дома, так і на робочому місці; встановити знижки на продукцію для працівників, що працюють в компанії. На робочих місцях слід формувати світогляд команди й не "розбивати" стихійно створені творчі групи, пропонувати вчасно проекти щодо вдосконалення виробничої програми. Створити систему управління підприємства, вміло мотивувати персонал й впроваджувати психолого-соціальні рекомендації, а саме: психологія – "полюб'яй" людину, зроби її своїм другом, ставте себе на місце людини з якою працюєте; ведіть себе так, щоб виправдати надії людини з якою працюєте; розділяйте людей і проблеми, вирішуйте їх конструктивно; вирішуйте проблему з задоволенням інтересів обох сторін; не доводьте "надавлюючи", а пропонуйте вміло аргументуючи; соціоніка – підберіть собі партнера який вас не підведе; знайдіть сильні й слабкі сторони людини з якою працюєте й легко зрозумієте її; підбирайте людей під завдання; контактуйте з персоналом, інтерес якого збігається з вашим.



Усе сказане дає змогу зробити висновок, що для ефективного здійснення виробничої програми персоналом необхідно створити систему заходів мотиваційного направлення, з підтриманням його ініціативності й творчого натхнення. Вчасно делегувати додаткові права підлеглим, які добилися успіху, просувати їх службовими сходами й створювати умови для активної праці персоналу.

**Літератури:** 1. Дряхлив Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлив, Е. Куприянов // Международный журнал "Проблемы теории и практики управления". – 2002. – №2. – С. 83 – 89.  
2. Риши Ш. Управление мотивацией: Учеб. пос. для вузов / Ш. Риши, П. Мартин; [ Перев. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 400 с.

**Осипова Л. И.**

УДК 371.213.8

**Гавяда В. В.**

## **ФОРМИРОВАНИЕ НАВЫКОВ КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ У СТУДЕНТОВ**

Современная система преподавания в высшей школе предполагает формирование у студентов интеллектуальных умений [2]. Среди интеллектуальных умений большое значение имеют умения и навыки критического мышления.

Мышление – это психологический процесс познания, связанный с открытием субъективно нового знания, с решением задач, с творческим преобразованием действительности [4]. Мышление изучает философия, психология, логика, психофизиология, медицина, языковедение и другие науки.

Все теории мышления в психологии: ассоциативная; представление о мышлении в гештальтпсихологии; логическая теория мышления (А. И. Леонтьев, П. Я. Гальперин, В. В. Давыдов, О. К. Тихомиров); информационно-кибернетическая теория мышления и другие находят своё применение в практической деятельности. Здесь же речь пойдёт не о новой теории, а о целенаправленной методике критического мышления, которая основывается на практических выводах различных подходов к понятию организации и развития мышления [1].

Критическое мышление (или обстоятельное мышление) – это порядок практической деятельности: отбор противоречивых утверждений, оценивание доказательств, освобождение от предубеждений, приход к разумному решению [3]. Это процесс, который ведёт к выполнению определённой заранее цели.

Такие дисциплины, как "Психология", "Психология высшей школы", "Логика", "Философия" имеют прекрасную возможность теоретически раскрыть, что такое критическое мышление.

Так, например, рассматривая тему по психологии "Познавательные процессы", уделяем внимание технологии критического мышления, чертам критического мыслителя и проводим соответствующий семинар. Технологии критического мышления могут применяться в процессе преподавания любого предмета и самостоятельной работы студентов. Например, мозговой штурм. Это технология принятия решений, создания программ и планов, открытия новых идей. Здесь вырабатываются качества критического мыслителя: поиск истины, умение видеть и понимать различные точки зрения и одни и те же проблемы, целенаправленность, любознательность, аналитичность, уверенность в себе, основательность и выдержанность.

Существует ряд других приёмов и методов развития навыков критического мышления: метод конкретных ситуаций, текстовые задачи, в которых вводятся определённые подтексты; метод тренировки чувствительности или "походить в чужом ботинке"; дискуссии; написание научных студенческих работ; создание собственных проектов и др. Очень важно, чтобы процесс формирования критического мышления превратился в результат, так как учение и критическое мышление очень тесно связаны.

Подобная методика может быть использована и при обучении персонала.

Как лучше подготовить студентов к демократической и продуктивной жизни и деятельности, к постоянному совершенствованию? Содержание образования остаётся очень важным, но уже не наиболее необходимым знанием.

© Осипова Л. И., Гавяда В. В., 2007

Главной задачей является научить самостоятельно получать знания, исследовать новые идеи, анализировать информацию, исходя из её полезности и достоверности, то есть критически мыслить, так как интеллектуальные навыки сохраняются, а знания очень быстро устаревают.

**Литература:** 1. Вертгейлер М. Продуктивное мышление: Пер с англ. / Общ. ред. С. Ф. Горбова, В. П. Зинченко. – М.: Прогресс, 1987. – С. 27 – 39. 2. Дьяченко М. И. Психология высшей школы / М. И. Дьяченко, А. А. Кандыбович, С. А. Кандыбович. – Мн.: Харвест, 2006. – С. 17. 3. Ellis Dave Becoming a Master Student. Instructor Edition. Houghton Mifflin Company. New York. USA. Copyright, 1997. – P. 164. 4. Немов Р. С. Психология. – М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001, – Кн. 1: Общие основы психологии.– С. 668.

УДК 658+331.101

**Петрова И. А.**

**Фурса В. А.**

## **МЕНТАЛЬНОСТЬ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ УКРАИНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Господство технократических воззрений на социально-экономические процессы отодвинуло на вторую позицию роль и значение человеческих ресурсов в экономике Украины. Это усиливается отсутствием стратегического подхода к развитию этих процессов в будущем. При этом создающаяся ситуация не могут изменить наличие двух классических факторов богатства любой страны – труда и природных ресурсов.

Рассмотрим основные характерные черты ментальности отечественных работников (от управленческой элиты до рабочих), препятствующих консолидации и возможности организовать высокоэффективный труд соотечественников в любом социальном объекте на всех уровнях от Государственной администрации до самой маленькой фирмы.

Одной из них является правовой нигилизм. Он проявляется во всем многообразии и в самых разных ситуациях – от принятия законов и их выполнения до разработки технологических правил и стандартов, в том числе в виде инструкций, которые мало кто читает и тем более выполняет (за исключением специфических ситуаций, требующих особого внимания).

Другой чертой можно назвать стремление без кропотливой работы быстро получить результат, которое порождает коррупцию и крупное взяточничество. Заметное стремление скорее получить результат без соответствующей подготовки обнаружилось и при внедрении в организациях некоторых современных социальных технологий, требующих постепенности и последовательности при использовании.

Эта черта ментальности органично сочетается с другой привычкой – работать "спустя рукава". Доказательством нежелания все продумывать, взвешивать и доводить до конца служат осуществляемые в нашей стране какие-либо значительные реформы, незавершенность которых характерна для восточнославянских государств. Тесно связана с этой чертой ментальности характерная для нас безответственность. Нежелание брать на себя ответственность, избегание ее наглядно просматриваются не только в политическом движении при формировании более 100 партий и в правительственных кругах, но и буквально в каждой организации.

Как следствие работы "спустя рукава" и безответственности обнаруживается еще одна заметная черта трудовой ментальности соотечественников, связанная с неумением ценить рабочее время. Это особенно видно на примере сравнения любого отечественного предприятия с предприятием в развитой рыночной экономике. Отечественное предприятие проигрывает последнему по степени синхронизации взаимодействия всех работников в рамках достижения целей предприятия.

Перечисленные черты ментальности непосредственно связаны с этикой труда и характеризуют качество трудовых ресурсов в Украине. Именно они должны стать опорной информацией для создания механизма управления, призванного изменить эти черты трудовой ментальности. Именно эти черты во многом препятствуют организации эффективной трудовой деятельности отечественных работников.

В то же время следует обратить внимание на такие черты трудовой ментальности, как необразительность, тяга к творческому конструированию во вред всякой регламентации, стремление ощущать результаты своего труда.

© Петрова И. А., Фурса В. А., 2007



Поскольку человеческие ресурсы развиваются в определенной культурной среде, особое внимание должно быть уделено не просто фиксации культурного наследия, а решению проблем повышения уровня культурного развития соотечественников и управленческой элиты страны прежде всего. Поэтому ментальный механизм эффективного управления человеческими ресурсами должен быть ориентирован на повышение уровня культуры людей, в первую очередь тех, кто работает. При этом речь идет о культуре труда и поведения, которые формируются в рамках повышения организационной культуры.

Принципиальная важность этой культуры состоит не в фиксации культурного наследия, а в разработке направлений повышения уровня культуры людей посредством менеджмента сначала в трудовых коллективах, а через них – повышения уровня общей культуры населения. Для этого механизм эффективного управления в каждом социальном объекте должен диктовать работникам такие правила "игры", которые бы постепенно изменили упомянутые черты ментальности соотечественников.

Можно выделить следующие пути повышения уровня культуры, касающиеся трудовых отношений и позволяющие изменить ментальные черты наших работающих соотечественников. Разумеется, речь идет о чертах, которые не позволяют организовать эффективный труд.

Для ослабления правового нигилизма необходимо четкое доведение решений до каждого работника, в том числе администратора, и жесткий спрос (по обратной связи) за полученные результаты, в том числе неправильно принятые решения; четкое выполнение кодекса о труде и соблюдение администрацией принятых обязательств, отслеживаемых работниками.

Чтобы научиться ценить рабочее время, необходимо последовательно внушать людям ценность времени как единственного в мире не хранимого ресурса и важность учета закона экономии времени, чтобы не отстать в экономическом развитии. Кроме этого нужно учитывать несвоевременность и недостаточное качество выполненных работ с позиций эффективных взаимодействий работников в оценке результатов и, соответственно, отменить их стимулирование.

Мы не можем реализовать мощный природный и человеческий потенциал Украины в связи с низким уровнем организационной культуры. Это связано с тем, что мы не умеем организовать свою трудовую деятельность наиболее целесообразно и, соответственно, первый фактор "богатства" страны – труд – сегодня не "работает" в Украине с полной отдачей.

Основная причина такого положения – наша ментальность, воплощенная в этике труда. Прежде всего именно она не позволяет развивать в Украине сильную экономику. Констатируем этот факт, как отправной пункт формирования в рамках украинской модели менеджмента механизма изменения этой ментальности с единственной целью – организовать нацию для реализации ее мощного потенциала на пути построения экономически сильного демократического государства.

Анализируемая ментальность трудовых отношений, способы ее изменения для формирования украинской модели менеджмента создадут новый механизм управления человеческими ресурсами и могут стать реальным вкладом управленческой науки в трансформацию Украины.

---

**Литература:** 1. Анисимов О. С. Гегель: Мышление и развитие (путь к культуре мышления). – М.: Мысль, 2000. 2. Гумилев Л. Н. География этноса в исторический период. – Л.: Наука, 1990. 3. Гумилев Л. Н. Древняя Русь и Великая степь. – М.: Мысль, 1989. 4. Журавлев П. В. Технологии управления персоналом / П. В. Журавлев, С. П. Карташов, Н. К. Маусов. – М.: Экзимен, 1999. 5. Иванов В. Н. Социальные технологии в современном мире. – М.: Наука, 1996. 6. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент. Ч. 1 / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2002. 7. Ментальность россиян. – М.: Рос. акад. образование, 1997. 8. Моисеев Н. Н. Человек и ноосфера. – М.: Молодая гвардия, 1990.

---

**Романченко О. М.**

УДК 339.133

## **ВПЛИВ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СПОЖИВАЧА ЯК ОСОБИСТОСТІ**

*Вступ.* Головними умовами розвитку та процвітання вітчизняних підприємств можна вважати формування менеджменту, адекватно пристосованого до структурних змін, які спричинені вільним поширенням товарів та послуг. За таких умов зазначена адаптація до нових умов світового ринку потребує фундаментальних змін психології персоналу, набуття нових організаційних навичок. На

---

© Романченко О. М., 2007



жаль, у постійних перегонах у ствердженні власних брендів та встановленні з клієнтами глобально інтегрованої двосторонньої комунікаційної взаємодії, компанії іноді нехтують такими поняттями як коректність, точність, правдивість інформації стосовно товару чи послуги. Цей факт, у свою чергу, свідчить про необхідність напрацювання нових підходів до організації роботи персоналу, задіяному у вітчизняному маркетинговому середовищі. В економічній літературі та засобах масової інформації останнім часом з'явилась низка публікацій з досліджуваної проблеми, які здебільшого з'ясовують причини маніпулятивних, оманливих дій, спрямованих на споживача, та аналізують характер їх впливу.

Зімбардо Ф. та Андерсян С., наприклад, визначають мету стратегії контролю над свідомістю у "маніпулюванні думками, почуттями та поведінкою інших у певному контексті та у певний період часу, що має за результат відносно більшу вигоду для маніпулятора, ніж для тих, на кого зчиняється вплив" [2, с. 8]. Іншу точку зору має російський вчений Воронова Ю. С., яка стверджує, що люди, як правило, сприймають не тільки очевидну інформацію, але й те, що вона може означати додатково. В данному випадку стає можливим спонукати споживача повірити у такі якості продукту, про які у рекламі не йде мова, але рекламне звернення натякає на них [1, с. 188].

*Постановка завдання.* Метою статті є аналіз впливу сучасного комерційного середовища на формування і розвитку споживача як особистості та надання практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу взаємодії виробників та споживачів. Для досягнення поставленої мети слід вирішити ряд задач:

дати визначення сучасним оманливим заходам, які використовує персонал компаній в рамках комунікативних моделей;

висунути пропозиції щодо удосконалення організації взаємодії між персоналом вітчизняних компаній та споживачів на засадах гідних довіри.

*Результати досліджень.* На сучасному етапі розвитку економіки України для ефективного функціонування компанії в ринкових умовах вкрай необхідні нові підходи до управління персоналом. Глобальна інформатизація суспільства, процес взаємодії між персоналом компанії та споживачами обумовлює значимість формування довіри до будь-яких комерційних заходів компанії з боку споживачів. Маніпулювання поведінкою споживачів з боку персоналу компанії являє собою надання недостовірної інформації (тобто омана) з орієнтацією на отримання компанією більших прибутків. Особливої сили подібні зловживання набувають у процесі взаємодії компанії зі споживачами, що мають слабе здоров'я, нерозвинений світогляд та невисоку за розвитком свідомість; у кого недостатньо інтелектуальних здібностей відрізнити хибне від правдивого. І навпаки, слід очікувати, що дезінформувати важче аудиторію, яка має широкі особистісні горизонти свідомості. Комунікаційна маніпулятивна омана може набувати як індивідуально-особистої так і масової форми. У процесі забезпечення структурних та психологічних перебудов у роботі персоналу мають брати участь як керівники підприємств так і держава зокрема. Якість соціально-культурної компетенції персоналу компанії можна підвищити за умов виконання наступних рекомендацій: необхідно підвищити кваліфікацію спеціалістів, які приймають участь в організації контактів зі споживачами; керівництво, у свою чергу, має завжди надавати робочому персоналу лише достовірні дані та усі об'єктивні факти; керівництво компаній має заохочувати персонал до створення позитивного, гідного довіри іміджу компанії (особливо за кордоном, оскільки в даному випадку підприємство є представником країни-виробника). З боку держави особливої актуальності має набути удосконалення законодавчого захисту споживачів, спрямованого на вивільнення споживчого ринку від неякісних, фальсифікованих та небезпечних для здоров'я та життя товарів. Організувати споживачам можливість реалізувати своє право щодо отримання усієї необхідної, достовірної та доступної інформації стосовно товарів та послуг. Звести нанівець присутність у засобах масової інформації агресивної, недоброякісної реклами а також ліквідувати усі сумнівні засоби торгівлі. Розробити загальну систему узгодженості дій громадських організацій та органів державної влади, які займаються питаннями захисту споживачів. Створити структури, в компетенцію яких увійдуть швидке, справедливе, недороге для споживача розв'язання через суд спірних ситуацій стосовно взаємодії з виробниками товарів та послуг. Напрацювання та впровадження у життя конкретних обов'язкових вимог до якості товарів та послуг.

*Висновки.* Таким чином, успішне впровадження вищенаведених у статті структурних перебудов сприятиме становленню атмосфери довіри та взаємодії персоналу зі споживачами, що поліпшить якісні характеристики проживання у державі та реалізує процес успішної інтеграції до міжнародної спільноти.

---

**Література:** 1. Воронова Ю. С. Реклама и мы // ЭКО. – 2004. – №12. – С. 181 – 191. 2. Зімбардо Ф. Понимание контроля сознания: экзотические и обыденные психологические манипуляции / Ф. Зімбардо, С. Андерсян // Журнал практического психолога. – 2000. – №1 – 2. – С. 6 – 12.

## ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СОЦІОПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА НА ІНСТИТУЦІЙНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сутність інституційного підходу до сучасних соціально-економічних досліджень трансформації українського суспільства полягає, в першу чергу, у вивченні соціально-психологічних факторів, що мають вплив на його поведінку за різних етапів суспільної еволюції. Психофізичну основу поведінки індивіда утворюють інстинкти (природжені, безумовні рефлекси), які є основою формування умовних рефлексів (умовних зв'язків). Соціальна обумовленість останніх визначається тим, що вони можуть зазнавати певних змін, обмежень та доповнень в залежності від панівної ієрархії цінностей в суспільстві, домінуючої системи звичаїв, традицій, законів (формальних і неформальних правил) та моральних норм. Отже, на нашу думку, саме на ці аспекти психології індивіда повинна спиратися практика створення, дослідження і реорганізації формальних, в т. ч. економічних інститутів.

Інституційне середовище має вирішальне значення для вибору цілей, певних "правил гри", моделей та механізмів соціально-психологічних перетворень суспільної системи, а інституційна атмосфера створює сприятливі умови для оптимального розвитку підприємництва як економічної функції соціологічної людини.

Основоположник інституціонального напрямку економічної теорії Т. Веблен в своїй праці "Теорія бездіяльного класу" ставить в центр досліджень не "раціональну" чи "економічну" людину, яку запропонував А. Сміт, а "живу" або "реальну" людину, яка досить часто діє ірраціонально під впливом страху чи невизначеності, не має чіткого уявлення про те, чого хоче, або взагалі діє під тиском суспільства. В ринковій економіці споживачі підлягають всіляким видам суспільного і психологічного тиску, що змушують їх приймати необмірковані рішення. Ґрунтуючись на доказах Веблена, в економічній теорії з'явилося поняття "престижного або показового споживання", що породжує існування так званого "бездіяльного класу", який знаходиться на вершині соціальної піраміди. Тобто на соціально-психологічну поведінку людей впливають мотиви демонстративного споживання, заздрісного порівняння, інстинкт наслідування, закон соціального статусу та інші природжені і придбані схильності. Тому інституціональний підхід передбачає включення до економічного аналізу таких напрямків, як психологія, антропологія, соціологія, право тощо.

Історично українське суспільство тривалий час знаходилося під впливом різних культур, який здебільшого мав агресивний характер (Польща, Туреччина тощо), потім під тиском тоталітарної системи (СРСР), і пережило ряд революцій, репресій та війн. Це порушило вікові моральні норми і звичаї, урізноманітнило психологічне і культурне сприйняття та підірвало формальні інститути. Діями людей за таких умов керували інстинкти самовживання, самозбереження та агресії, які можна вважати основою психологічного стану. Відповідно психологічний стан суспільства, яке характеризується боротьбою за виживання, створює підґрунтя для укорінення інститутів директивного управління. Така система надавала гарантії виживання населення шляхом розподілу обмеженої кількості благ, використовуючи різноманітні форми психологічного впливу на суспільство з метою чіткого управління ним. Після розпаду СРСР, який відобразився на обмеженні влади і пом'якшенні ідейно-психологічного тиску на суспільство, виникла необхідність в поєднанні інститутів централізованого управління господарським комплексом з інститутами ринку. Очевидним став факт, що інстинкти колективізму не можуть залишатись домінуючою основою господарських інститутів. Суспільство прагне індивідуального добробуту і свободи, що подавляє інстинкт соціалітету. Домінуючим стає інстинкт привласнення, що згодом виливається в масштабне роздержавлення і приватизацію.

Початок перехідного періоду економіки для українського суспільства супроводжувався відносно швидкою еволюцією масової психології і процесами запозичення, чи навіть "виращування" неформальних інститутів на засадах лібералізації. Система неформальних і напівформальних інститутів, збільшивши розрив між формальними інститутами, породжує поняття "тіньова економіка" і суттєво розшаровує населення країни. Вищезазначене стало підґрунтям створення псевдоінституційного устрою на засадах кримінально-корумпованого бюрократичного капіталізму.

Інтерпретація сучасних ключових економічних понять перехідної економіки, а саме: власність і влада, розподіл і справедливість, обмін і самоутвердження, споживання і співучасть, обґрунтовує положення щодо соціального прискорення економічних дій суб'єктів за процесів трансформації суспільства. З цього приводу В. В. Радаєв в своїй праці "Экономическая социология" зазначає: "Именно при таком подходе хозяйственная мотивация превращается в социологическую проблему, и на карте хозяйственных взаимодействий проступают контуры "социологического человека".

Отже, сучасна роль інституцій в житті організованого суспільства надто висока, а природно-еволюційний розвиток інституцій, що створюють сприятливе середовище для узгоджених розв'язків у процесі складного обміну, стає підвалиною сталого економічного зростання.

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ

Со всех проблем, с которыми сталкивались люди в ходе истории человечества, наиболее запутанной есть загадка самой человеческой природы. В каких только направлениях не велись поиски, было выдвинуто много различных концепций, но ясный и точный ответ до сих пор высказывает от нас.

Проблема формирования личности – проблема неосыгаемая, очень значительная и сложная, которая охватывает огромное поле исследований. Нужно всегда помнить, что личность – это что-то уникальное, что связано, во-первых, с её наследственными особенностями и, во-вторых, с неповторимыми условиями микросферы, в которой она обитает, воспитывается. Каждый новорождённый имеет определённый набор генетических особенностей, но научиться мыслить и разговаривать он может только в обществе.

Процесс формирования личности длится всю жизнь и, по мнению некоторых учёных, наиболее интенсивно формируется в школьном и студенческом возрасте. Учёные доказали, что обязательным условием формирования личности является общение с другими людьми. Именно для этого были разработаны интерактивные технологии проведения семинаров, тренингов и презентаций, так называемое обучение в движении.

Проведение таких семинаров просто необходимо, так как во время них участники развивают свои коммуникативные умения, получают навыки работы в парах и группах, показывают своё умение аргументировать и дискутировать. Эти навыки и умения формируются, развиваются и усваиваются только на практике.

В этой системе существует ряд методик, которые дают возможность достичь определённых результатов в изучении и усвоении той или иной темы.

Например, упражнение "Фигурка". Участники внимательно слушают ведущего и под его руководством выполняют определённые действия над тем листом бумаги, который каждый из них получил до этого. После выполнения задания все демонстрируют свои результаты, и здесь начинается самое интересное. Несмотря на то, что все делали одни и те же действия, фигурки получились у всех совершенно разные. Это говорит о том, что все мы похожи, и в то же время отличны друг от друга, все мы индивидуальности. Осознание школьником себя, как индивидуальности, способствует улучшению дальнейшего развития его, как личности.

Достаточно интересным упражнением является "Шаг навстречу", цель которого состоит в том, чтобы продемонстрировать участникам возможность выхода из конфликтной ситуации, при этом, не применяя физической силы. Обучение правильному поведению в конфликтных ситуациях является немаловажным во время процесса становления личности.

Также можно использовать так называемую "Карусель" – это упражнение раскрывает у участников умение формулировать свои мысли, правильно подбирать аргументы и акцентировать внимание слушателей на них. Участники заранее занимают позиции "За" и "Против", а после этого получают тему для обсуждения. Сложность задания состоит в том, что нужно обязательно придерживаться занятой ранее позиции и самое главное убедить других в правильности своего убеждения. При этом у школьников и студентов формируются навыки ораторства, у многих исчезает скованность при общении с людьми, а наоборот появляется уверенность в себе, настойчивость, также развивается мышление и воображение, что является немаловажным при формировании личности как таковой.

Обязательным этапом проведения семинаров, тренингов и конференций, при помощи интерактивных технологий, является выполнение творческого задания. Можно придумать разнообразные формы выполнения этого упражнения, но главное помнить о том, что участники при этом должны в полной мере раскрывать свои индивидуальные способности и умения, обязательно проявлять фантазию и творчество, а также оригинальность.

В конце мероприятия участники самостоятельно пытаются подвести итоги, обобщить и систематизировать полученные знания, при этом выделяя основные моменты. А также, что немаловажно в интерактивной методике обучения, самостоятельно оценить свою работу, проанализировать ошибки.

Все эти и многие другие методики обучения в движении созданы для того, чтобы направить формирование личности в нужное русло, научить человека в полной мере использовать всё то, что изначально дала ему матушка Природа. Личность ни в коей мере не должна замыкаться в себе, а наоборот понять, что с помощью правильного общения с людьми на самом деле можно достичь многого.

Новизна метода состоит в том, что с помощью лёгкого психического воздействия со стороны ведущего достигаются определённые результаты в формировании полноценной личности и при этом участники обогащают свои знания по той или иной дисциплине.

Используя данные методы обучения, преподаватели дают возможность каждому школьнику или студенту в полной мере проявить свои индивидуальные способности при работе в группах, принимать эффективное участие в обсуждениях и дискуссиях, а также самостоятельно ставить цели и находить пути решения поставленных задач.



Опыт показывает, что при таком способе проведения семинаров, у школьников и студентов возрастает интерес к обучению, так как они находятся постоянно в центре событий, а не являются лишь отстранёнными слушателями, в результате материал усваивается намного лучше, атмосфера в аудитории способствует пониманию, сотрудничеству, доброжелательности, а главное возможно-сти действительно реализовать личностно ориентированное обучение.

**Литература:** 1. Журнал "Психология для всех". – Изд. "Энергия". – Октябрь 2003. – №20. 2. Журнал о человеке и Вселенной "Неведомый мир". – Изд. "Библиотека". – №6. – 2004, №12. – 2004, №3. – 2006. 3. Панченко А. Обучение в движении. Метод. пос. / А. Панченко, О. Пометун, Т. Ремех. – К.: А. П.Н., 2003. – 48 с. 4. Божович Л. И. Личность и её формирование в детском возрасте. – М.: Просвещение, 1986. – 70 с. 5. Водзинський Д. І. Сімейно-побутова культура. Посібник для слухачів народних університетів / Д. І. Водзинський, А. І. Кочетов, К. А. Куликович. – К.: Нар. Освіта, 1987. – 256 с. 6. Иенков Е. В. Что такое личность? – М.: ИНФРА-М, 1991. – 120 с.

**Татаринович Б. А.**

УДК 631.142:1 377.4

## ИНТЕНСИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ НА БАЗЕ КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ

Процесс обучения рассматривается как взаимодействие двух информационных систем, вступающих в качестве обучаемого и преподавателя с набором технических средств обучения. Любая информационная система рассматривается как совокупность носителей информации с определенной иерархией соподчиненности и ее хранения на различных носителях. В данном случае способы хранения информации – биологический, механический, электронный. В процессе обучения учащийся получает информацию о предмете обучения непосредственно в память, на бумажный носитель в виде записей, а также, возможно, и в виде магнитных записей речевых, видео-, машинных фильмов (программ).

Соотношение между объемом информации учащегося  $I_y$  и информацией  $I_o$ , которую ему нужно получить, порождает "эмоцию обучения"  $\mathcal{E}_o$ :

$$\mathcal{E}_o = I_o - I_y$$

В  $I_y$  входит информация учащегося о целесообразности, нужности изучаемого предмета.

Так, если  $\mathcal{E}_o$  отрицательная, то есть учащийся не знает, зачем ему занятия, то появление отрицательной эмоции выражается как безразличие, неприязнь, неуверенность, а в случае контроля – боязнь.

Если  $\mathcal{E}_o$  положительная, то эмоция проявляется как состояние уверенности или даже веселости.

Обучение должно идти с положительными  $\mathcal{E}_o$ , но целесообразность обучения, входящая в  $I_y$ , не должна подменяться легковесными наградами за показатели чистой учебы (так называемый метод "пряника"). Принцип награждения лучших должен базироваться не на награждении какого-то строго определенного количества учащихся, а на принципе награждения учащихся при достижении ими какого-либо рубежа. В остальном здесь должны работать принципы заинтересованности в обучении, конечной цели, любознательности и т. п.

Восприятие материала должно быть организовано по принципу обратной связи, то есть учащийся должен видеть плоды своего труда, в виде оценок за контроль, в выборе дальнейшей тактики обучения, приемов восприятия и т. д.

При обучении необходимо применять различные виды контроля по форме и периодичности, а именно: текущий, рубежный, итоговый.

Контроль должен быть организован таким образом, чтобы не обращать  $\mathcal{E}_o$  в отрицательную величину страхом за "неуды" (метод "кнута"), что не способствует хорошему восприятию. В этом случае необходимо сохранять (до определенного момента) "тайну двоек". Метод "кнута", очевидно, применим для обучения каких-то практических навыков (например, спортивных).

Наилучшие условия для восприятия информации возникают при организации её подачи в многоаспектном виде (при задействовании наибольшего количества органов чувств и максимального количества рецепторов).

Дидактическое воздействие может включать:

- повествование, речь, рассказ (слуховое восприятие);
- показ макетов, плакатов, слайдов, фильмов (зрительное восприятие);
- проведение опытов (восприятие через осязание);
- деятельность, творчество (все виды плюс навыки);
- практика, непосредственный труд (перечисленное плюс опыт).

Перечисление дается в порядке возрастания эффективности обучения. Интеракционность обучения диктует принцип порционности дидактического материала и этапности обучения.

Длительность дозы обучения не должна превосходить 8 мин. Для контроля – 4, а время реакции преподавателя или проверяющей системы для каждого ответа – не более 5 сек.

© Татаринович Б. А., 2007





Принципы обучения с использованием технических средств обучения, в том числе и компьютерной техники, базируется на следующих положениях:

обязательная совокупность воздействий преподаватель – компьютер вспомогательные материалы – практическая работа;

воздействие на учащихся порциями дидактического материала (до 8 мин.);

наличие обратной связи для выбора стратегии обучаемым и для контроля;

принцип уровневых контролей: текущих, рубежных, итоговых;

принцип разнообразности и контрастности материала: семантического, графического, музыкального;

принцип практического действия и активных обратных реакций;

заинтересованность в получении знаний;

организация системы поощрений;

организация процесса обучения в виде игры.

Средствами компьютерной техники в учебном процессе необходимо добиваться следующих показателей:

обязательная возможность участия учащегося в процессе обучения через реакцию ответа посредством клавиатуры компьютера;

присутствие в дидактической порции через компьютер семантической, графической и музыкальной информации;

программы для компьютера должны быть одновременно обучающими и контролирующими;

некоторые программы могут быть построены по типу игры;

последовательность действия программы должна реализовать ветвистый интеракционный процесс.

---

**Литература:** 1. Ломов Б. Ф. ЭВМ и развитие человека // Вестн. высш. школы. – 1985. – №2. – С. 14 – 17. 2. Карелин А. А. Психологические тесты. – М.: ВЛАДОС, 2001. – С. 54 – 92. 3. Беспалько В. П. Разработка психолого-педагогического обеспечения АОС. Отчет о НИР. – М., 1983. – С. 32 – 58. 4. Гергей Т. Психолого-педагогические проблемы эффективного применения компьютера в учебном процессе / Т. Гергей, Е. И. Машбиц // Вопросы психологии. – 1985. – №3. – С. 41 – 48. 5. Лобанов Ю. И. Методы и средства управления процессом обучения в АОС / Ю. И. Лобанов, А. Д. Селиванов. – М.: НИИВШ, 1985. – С. 29 – 31. 6. Ляудис В. А. Психология и практика автоматизированного обучения // Вопросы психологии. – 1983. – №6. – С. 17 – 26. 7. Монахов В. М. Психологические проблемы обеспечения компьютерной грамотности учащихся // Вопросы психологии. – 1985. – №3. – С. 14 – 21.

УДК 316.46

**Ухань О. А.**

## **ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРА В СТУДЕНЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

Что мы знаем о лидере и лидерстве в целом? Лидерство – это такая форма власти, в которой преобладает влияние. Под лидерством можно понимать основанную на личных качествах лидера способность вызывать добровольное согласие членов группы по определенному кругу вопросов. Лидерство отличается от формального руководства тем, что влечет за собой внутреннее согласие членов группы с решением лидера, то есть изменение их мнений и предпочтений, тогда как при формальном руководстве таковые могут и не изменяться. Другими словами, лидерство проявляется в том, чем последователи наделяют предводителей [1, с. 82].

Лидерство как вид социальных отношений возникает всегда, когда в группе выделяется лидер. Таким образом, сначала в группе должен произойти распределение ролей, в результате которого должен выделиться один (или несколько) человек, за которым(и) группа признает право на принятие решений и управление. И только после того, как он(и) вступает в социальный контакт со своими последователями, возникшие при этом взаимодействия отношения можно описать как лидерство.

Не исключена ситуация, когда никто из членов группы не будет обладать достаточно мощным набором харизматических и/или статусных качеств или обладатель таковых займет исключительно пассивную позицию, "спрятав" от остальных членов группы свои лидерские качества. В таком случае группа не структурируется, остается в состоянии "толпы", и отношения лидерства до тех пор, пока лидер не придет со стороны, не возникают.

Лидерство не заключается в великих поступках или врожденном величии человека. Оно есть частью повседневной деятельности и доступно каждому. При обсуждении лидерства часто рассматриваются исторические параллели и генетический фактор. Более того, из-за сложившейся на сегодняшний день в мире типичной ролевой модели "лидеров" лидерство как деятельность кажется совершенно недостижимой для простых смертных. Слишком высокой и важной кажется большинству эта роль. Поэтому трудно представить, как это слово может сочетаться с обыденной жизнью.

---

© Ухань О. А., 2007



С лидерством в студенческом коллективе все еще гораздо сложнее. Лидерство в вузах значительно отличается от лидерства в трудовом коллективе. Если лидер в трудовом коллективе – это обычно руководитель либо менеджер, то есть лидерство – это его должность, за которую он получает соответствующую плату, то в студенческом коллективе лидер – это доброволец. Вопрос в том, какие цели преследует студенческий лидер. Мотивы и побуждения стать лидером могут быть различными: это могут быть как личные интересы, так и искреннее желание помочь группе в решении определенных вопросов. Под личностными интересами подразумевается то, что лидер, так или иначе, является более авторитетным студентом как для своих одногруппников, так и для преподавателей. И это помогает ему решать свои собственные проблемы, так как он уже имеет определенную позитивную репутацию и преподаватели, в свою очередь, легче идут на уступки именно таким студентам. Но на практике подобное лидерство встречается не так уж и часто. Это происходит потому, что подобные лидеры не всегда находят поддержку среди своей группы, так как их интересы не всегда совпадают с интересами группы. Рано или поздно такое положение дел перестает устраивать академическую группу.

Чаще всего формального лидера (старосту) на первом курсе назначает деканат. Объясняется это тем, что студентам, пришедшим на первый курс, вначале очень сложно определить, кто из них является лидером, так как студенты еще мало знакомы и сами не могут в первые несколько месяцев выбрать лидера, который бы устраивал всех. Лидера назначают с учетом его достижений и успехов в школьной жизни и, естественно, на основе предварительной беседы. Часто бывает, что студент не стремится стать лидером, так как (и это правда) лидерство в студенческом коллективе подразумевает дополнительный груз обязанностей и многие просто не хотят "усложнять себе жизнь".

В литературе отмечается, что для студенческого возраста характерна большая значимость окружения сверстников по сравнению со старшими, а также то, что у студентов влияние коллектива на личность, по сравнению со школой, ослабевает [2, с. 16 – 22; 3, с. 185]. Таким образом, в студенческой среде влияние личности на своих сверстников имеет особенно большое значение; как правило, в академической группе такой личностью является ее лидер.

В результате проведенного исследования влияния лидера студенческой группы на направленность ее членов на разных курсах нашего института было замечено, что наиболее устойчивым влиянием в академической группе пользуются официальные лидеры (старосты) I курса. На втором году обучения в группах, как правило, появляются новые лидеры, которые вносят заметные, но неустойчивые изменения в направленность интересов членов группы. На II курсе происходит полное осознание коллективных ценностей и норм; отсюда рост числа и разнообразия лидеров, резкие скачки в интересах группы. К III курсу происходит утверждение академической группы как коллектива. На старших курсах вуза приоритет в системе отношений "личность – коллектив" принадлежит коллективу, интересы которого наиболее полно отражают неофициальные лидеры студенческой группы.

Проблема формирования лидера в студенческом коллективе состоит прежде всего в том, чтобы сложившийся лидер был принят всеми членами академической группы. Проведенный социологический опрос среди студентов специальности "Международная экономика" показал, что только 65% старост групп действительно являются лидерами. Остальные 35% таковыми не являются.

Таким образом, быть студенческим лидером – дело не из легких. Лидер прежде всего должен осознавать всю ответственность, которую несет перед своей академической группой, и уметь ставить интересы группы выше своих. То есть быть студенческим лидером означает быть "добрым самаритянином". Лидер в студенческом коллективе всегда должен знать, как решить ту или иную проблему, быть сведущим во всех сферах студенческой жизни, уметь настоять на своем и, если требуется, убедить группу в своей правоте.

1. Кроме влияния на студентов в группе, в обязанности формального лидера входит обеспечение внешних связей с преподавателями, деканатом и т. д. В том, чтобы староста был еще и лидером неформальным заинтересованы и деканат, и выпускающая кафедра, так как староста является "передающим звеном" между группой и кафедрой. Для правильного выбора старосты, который станет для группы в дальнейшем также неформальным лидером, целесообразно было бы учесть следующее: Выбирать старосту следует на основе проведения психологического обследования студентов.

2. Преподаватель, являющийся куратором учебной группы, должен участвовать в выборе официального актива группы первокурсников, так как целенаправленное формирование актива студенческой группы способствует выдвижению лидеров, совмещающих в себе официальный и неофициальный статус личности.

3. При выдвижении кандидатур на официальный пост в группе следует ориентироваться прежде всего на морально-деловые качества студента, лежащие в основе его авторитета, вид его направленности и лишь затем на его популярность, так как "звезды" первых дней существования группы в дальнейшем, как правило, не занимают лидерских позиций.

4. Недостатки лидерского влияния в академической группе в определенной мере компенсирует правильно организованная работа факультетских организаций по формированию профессиональной направленности студентов.

5. Контроль за развитием внутриколлективных отношений студентов позволит своевременно производить корректировку лидерского влияния через переизбрание официального актива группы, введение новых групповых целей и т. п.

---

**Литература:** 1. Социальная психология: конспект лекций / Сост. И. В. Андреева. – М., 2005. 2. Вдовина Н. Р. Воздействия "стандартов" воспитания на формирующуюся личность // В кн.: Проблемы обучения и воспитания студентов в ВУЗе / Под ред. Н. В. Кузьминой. – Л., 1976. 3. Князев В. Н. Психологические особенности понимания личности значимого другого как субъекта общения: Автореф. канд. наук. – М., 1981. 4. Плаусс С. Психология оценки и принятия решений. – М., 1998.

## Секція 2

# Проблеми формування та використання соціально-психологічних технологій управління персоналом організацій

УДК 638.12

**Аведян Л. И.**

**Баранник И. И.**

### МЕТОД ИНТЕГРАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ В ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЯХ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Наличие конкурентной среды в условиях рыночной экономики обуславливает повышенное внимание к проблемам качества. Это объясняется тем, что конкурентоспособность любого товара или услуги зависит от двух основных параметров: цены и качества. Качество является комплексным показателем, который охватывает все стороны деятельности предприятия: организацию производственного процесса, маркетинговую, финансовую деятельность. Стандарт ISO-8402 определяет качество как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, способных удовлетворить обусловленные потребности. В таблице представлены классификаторы звезды качества в поэтапном ее развитии.

Таблица

**Классификаторы звезды качества**

I звезда качества 1905	II звезда качества 1924	III звезда качества 1924	IV звезда качества 1951	V звезда качества 1980
Качество продукции как соответствие стандартам (система Тейлора)	Качество продукции как соответствие стандартам и стабильности процессов (статистическое управление качеством)	Качество как удовлетворение требований и потребностей общества, владельцев (акционеров), потребителей и служащих (TQM)	Качество продукции, процессов, деятельности как соответствие рыночным требованиям (всеобщее управление качеством TQC)	Качество как удовлетворение требований и потребностей служащих (TQM)
1. Реализация принципа работы по документам	1. Стабильность процессов снижения издержек	1. Качество фирмы	1. Качество продукции, снижение издержек	1. Качество деятельности + организация
2. Штрафы	2. Материальное стимулирование	2. Мотивация к всеобщему менеджменту качества	2. Мотивация к внедрению TQC	2. Мотивация к всеобщему менеджменту качества
3. Профессиональное обучение	3. Обучение статистическим методам	3. Всеобщее обучение TQM, ISO 9000, ISO 14000	3. Профессиональное обучение	3. Всеобщее обучение TQM, ISO 9000
4. Приемочный входной контроль	4. Статистический приемочный контроль	4. Статистический приемочный контроль	4. Приемочный входной контроль + Инспекция + Аудит потребителя	4. Сертификат + Аудит потребителя
5. Входной контроль	5. Статистический входной контроль	5. Взаимодействие + Сертификат QS 9000, ISO 14000, ISO 9000	5. Входящий контроль + Инспекция + Сертификация продукции	5. Сотрудничество + Сертификат ISO 9000 + Оценка поставщиков

Как следует из определения качества, численная оценка столь сложного показателя должна даваться комплексно: с технико-экономической, эргономической, экологической, потребительской, социальной точек зрения. Кроме того, совершенная оценка качества должна быть максимально динамичной, то есть способной определить качество продукции или услуги в различных промежутках времени.

© Аведян Л. И., Баранник И. И., 2007



Условно все методы оценки качества можно разделить на две группы: предпроизводственные и послепроизводственные (то есть до и после производства продукции или оказания услуг). При этом в первой группе преобладают методы экспертной оценки, когда выбирается ряд технико-экономических показателей качества и экспертным путем им присваивается весовой коэффициент, а во второй – статистические, когда основными параметрами, характеризующими показатель качества, являются математическое ожидание и вероятность появления сбоя. Каждый из этих методов по-своему привлекателен, но они имеют и недостатки. В первом случае это субъективность назначения весовых показателей, отсутствие интегральных и динамических показателей. Основным недостатком второго метода является отсутствие причинно-следственных связей, когда не удается определить причину сбоя. Все это создает предпосылки для разработки принципиально нового метода оценки уровня качества. Таким методом является метод интегральной оценки.

При этом в первой группе преобладают методы экспертной оценки, когда выбирается ряд технико-экономических показателей качества и экспертным путем им присваивается весовой коэффициент, а во второй – статистические, когда основными параметрами, характеризующими показатель качества, являются математическое ожидание и вероятность появления сбоя. Каждый из этих методов по-своему привлекателен, но они имеют и недостатки. В первом случае это субъективность назначения весовых показателей, отсутствие интегральных и динамических показателей. Основным недостатком второго метода является отсутствие причинно-следственных связей, когда не удается определить причину сбоя. Все это создает предпосылки для разработки принципиально нового метода оценки уровня качества. Таким методом является метод интегральной оценки.

Основные принципы интегральной оценки изложены Х. А. Фасхиевым [1]. В качестве интегрального показателя он предлагает использовать относительную площадь снежинки, построенной внутри оценочного круга по различным показателям:

$$K = \frac{S_p}{S},$$

где  $K$  – интегральный показатель;  
 $S_p$  – площадь снежинки, мм<sup>2</sup>;  
 $S$  – общая площадь одиночного круга, равная:

$$S = \pi R^2,$$

где  $R$  – радиус оценочного круга, мм.  
Площадь снежинки определяется по формуле:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \varphi \sum_{i=1}^n a_i b_i,$$

где  $a_i, b_i$  – длина двух смежных оценочных линий, мм;  
 $\varphi$  – угол между двумя смежными оценочными линиями;  
 $n$  – число индивидуальных оценочных параметров.

В снежинку качества может быть включено любое количество параметров, причем с увеличением их количества точность оценки качества увеличивается.

Качество выпускаемой продукции в настоящее время оценивается рядом показателей, характеризующих уровень удовлетворения потребителей. К ним относятся: регулярность поступления в магазины; затраты времени при покупке; безопасность доставки при перевозке. Это стандартный набор показателей, который может быть изменен при наличии специфических условий потребления. Чем выше качество продукции, тем больше площадь, занимаемая снежинкой, а, следовательно, интегральный показатель качества ближе к единице. Площадь снежинки качества идеальной услуги (продукции) приблизительно равна площади круга.

Таким образом, считаем, что данный метод имеет значительные преимущества. Поскольку в данный метод отличается наглядностью (по форме снежинки можно оценить, в чем тот или иной вид продукции или услуг превосходит или уступает другим). Кроме того, данный метод носит комплексный характер, что позволяет получить единую объективную оценку при использовании, казалось бы, несопоставимых показателей. И, наконец, с помощью радара можно оценить качество любой продукции или услуги, необходимо заменить лишь набор параметров, характеризующих товар. Метод дает возможность прогнозной оценки качества, сравнительной, контроля качества для поддержания его на необходимом уровне, а также математического моделирования товаров (услуг) с заданным набором характеристик и качеств.

---

**Литература:** 1. Фасхиев Х. А. Интегральная оценка конкурентоспособности грузового автомобиля // Автомобильная промышленность. – 1998. – №2. – С. 1 – 3. 2. Ильенкова С. Д. Управление качеством: Учебник для вузов / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, В. С. Мхитарян; Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 199 с. 3. Поважный С. Ф. Менеджмент качества: Учебное пособие / С. Ф. Поважный, Ю. И. Рудницкий, И. Н. Михайлов. – Донецк: Дон ГАУ, 1997. – 160 с. 4. Исикава К. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1989. – 256 с.

## "ГУРТКИ ЯКОСТІ" ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ "ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД"

Європейські країни визнали Україну країною з ринковою економікою. Наша держава знаходиться на стадії розвитку даного стратегії, тому об'єктивно потребує створення конкурентоспроможного середовища. У контексті таких змін підприємствам України необхідно застосовувати ефективні інструменти підвищення компетентності персоналу так, як кваліфікований спрацьований колектив – це капітал. У "новій" економіці сукупні знання та кваліфікація колективу стають основним багатством компанії. Одним із актуальних методів вирішення даної проблеми є застосування гуртків якості, як не тільки інструменту для визначення компетентності, а й ефективного спонукаючого мотиву до творчої активності персоналу.

Впровадження гуртків якості на ВАТ "Літинський молочний завод" є актуальним через виникнення такої проблеми на підприємстві, як створення сильного та творчого колективу, тобто єдиної команди з метою підвищення позицій компанії на ринку в протигагу конкурентам.

Через актуальність питання, даною проблемою займалися ряд українських вчених: Л. Безчасний, І. Бондар, М. А. Йохна, А. Колот, М. В. Ковальова, В. Лагутін, М. Семикінна та ін. Серед зарубіжних вчених дане питання досліджували Каору Ісікава, П. Друкер, Б. Твісс, Т. В. Уотерман, М. Пол Дизель, У. Мак Кінлі, П. Самуельсон та ін.

Не дивлячись на увагу науковців до проблем активізації творчої діяльності та компетенції, як соціально-психологічних методів, питання застосовувати в цьому напрямку саме гуртки якості, як практичного інструменту залишається недостатньо розробленим.

Основною метою статті є показати переваги впровадження даного методу для ВАТ "Літинський молочний завод", виокремити передумови необхідності його впровадження. На основі даної мети формуємо такі завдання: визначити загальне поняття "гуртків якості", узагальнити наукову думку, вивчити зарубіжний досвід та запропонувати подальшу перспективу для дослідження даної проблеми.

Гуртки якості – це невеликі групи (до 10 осіб), що поєднують робочих однієї виробничої ділянки або відділу. Гуртки якості створюються не лише для вирішення проблем якості, а і таких питань, як витрати, безпека та продуктивність. Їх можна розглядати як елемент стратегії вдосконалення, орієнтований на колективну роботу [1]. Одна з головних умов успішної діяльності гуртків якості являється безпосереднє приєднання до їх роботи керівників.

Серед науковців, що виражають необхідність залучення всіх працівників до вирішення певних питань, Е. Гапич висловлює думку про необхідність вибору цілей діяльності керівника разом із підлеглими, згідно з методом управління за цілями. Проте науковець не конкретизує методи, за якими це необхідно здійснити [2]. О. Сорокоумов у своїй статті "Сок из сотрудников" [3], взагалі описує методи, що заперечують організацію будь-яких творчо націлених заходів для персоналу. На думку автора, на зломі даних проблем варто відзначити, що все ж таки впровадження гуртків якості, аналізуючи їх практичне застосування дало вагомі результати в діяльності фірм Японії, США та Європи, що підтверджує О. Реп'єв: "Для мене завжди було загадкою: чому ми не вчимося на чужих помилках і досягненнях; чому ми не розуміємо, що використовувати вже напрацьоване – ефективніше, швидше, дешевше. Так, співробітники Granite Rock, американської компанії, що вже чотири рази потрапляла до переліку "100 найкращих роботодавців Америки", беруть участь у більш ніж 100 міжвідділових гуртках якості" [4]. Тому є необхідність їх застосування.

Серед передумов впровадження даного методу на ВАТ "Літинський молочний завод" можна виділити як зовнішні, так і внутрішні. Зовнішні передумови – це стан економіки нашої країни, що безперервно рухається в напрямі євроінтеграції та отримання конкурентних переваг, застосовуючи гуртки якості, як перевірених на практиці провідними компаніями Європи та США метод. Внутрішньою передумовою є те, що ВАТ "Літинський молочний завод" знаходиться на стадії зростання і потребує формування міцного, компетентного та творчого колективу, тобто об'єднання не тільки функціональних менеджерів, а й робітників з метою швидкого пристосування та розвитку свого потенціалу при постійних змінах у зовнішньому середовищі підприємства. Іншою передумовою є впровадження гуртків якості в управління персоналом першими за своїх конкурентів, що, як ми знаємо, завжди надає істотні переваги. Ще одним фактором є питання необхідності цього власне самим працівникам. Як засвідчує Е. Шамис: "як показує практика, гроші – далеко не основна мотивація" [5], тобто задовольнивши один із соціальних мотивів праці персоналу – повна реалізація свого творчого потенціалу, – ВАТ "Літинський молочний завод" укріпить свої позиції в довгостроковій перспективі. Така група повинна створитися для розробки та освоєння важливих питань, щоб мати можливість спрямувати всі свої знання і досвід на попередження можливих проблем. У цілому така неформальна організація дає можливість визначення компетентності та важливості для організації кожного із співробітників групи.

Викладене дає підстави для висновку: а) гуртки якості є новим методом для ВАТ "Літинський молочний завод" і безпосередніх підприємств-конкурентів, тому і ефективний; б) широке його застосування у світовій практиці дає можливість оцінити його дієвість; в) даний метод визначення компетентності цінний тим, що дає об'єктивне, реальне уявлення про вміння кожного працівника,



про що той, навіть і не здогадується, тому не створює хибне про себе враження. У подальшому необхідно проаналізувати перешкоди на шляху впровадження гуртків якості на даному підприємстві та запропонувати подальшу перспективу для впровадження додаткових методів мотивації.

**Література:** 1. Стадник В. В. Менеджмент: Посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидавництво "Альма-матер", 2003. – 464 с. 2. Гапич Е. Опросы лояльности клиентов как инструмент вовлечения персонала в управление по целям // Менеджмент и менеджер. – 2006. – №4. – С. 42 – 47. 3. Сорокоумов О. Сок из сотрудников // Менеджмент и менеджер. – 2005. – №4. – С. 26 – 31. 4. Реп'єв О. Компанія померла. Хай живе компанія! // Дзеркало тижня. – 2002. – №37. – С. 7. 5. Шамис Е // Менеджмент и менеджер. – 2006. – №1. – С. 34 – 40.

**Барвинская А. М.**

УДК 65.240

## **ОСОБЕННОСТИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К НЕМАТЕРИАЛЬНЫМ МЕТОДАМ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

В современных условиях развития рыночной экономики Украины актуальным вопросом является, так называемый, кризис труда, когда девальвированы трудовые ценности, труд превратился из основы образа жизни в средство выживания, потерял свою смыслообразующую функцию.

Разрешить эту проблему не в состоянии ни приватизация, ни высвобождение рабочей силы, ни создание конкуренции на рынке труда. В настоящий момент необходимо сделать каждого не столько собственником средств производства, сколько полноправным собственником своей рабочей силы. Именно данные вопросы и являются предметом мотивации труда.

Мотивация труда – совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих сотрудников к действиям, ориентированным на достижение намеченных целей, и стимулирующих эти действия. Мотив – критерий эмоциональный и очень личный. Чтобы мотивировать сотрудника выполнять определенную работу на высоком уровне, нужно понять, чего хочет он сам, четко сформулировать поставленную перед ним задачу и показать ему, как он, решив эту задачу, удовлетворит свои потребности.

Методы мотивации могут быть как материальными, так и нематериальными. Материальные – связаны с различными видами денежных вознаграждений. В качестве нематериальных мотивов могут быть названы формирование нормального морально-психологического климата в коллективе, нематериальные поощрения и т. д.

В последнее время сформировалась нематериалистическая концепция мотивации, основанная на системах ценностей и характеризующаяся быстрым перемещением ценностных ориентаций, благодаря процессам глобализации и интеграции. Формирование социально ориентированной рыночной экономики не может восприниматься людьми как смысл и цель их труда, однако, с другой стороны, его смысл не может быть сведен также и к материальной заинтересованности.

При психологическом подходе к мотивации внимание, в первую очередь, концентрируется на внутреннем духовном мире человека – его сознательных и подсознательных процессах, свободе, переживаниях, памяти, характере, темпераменте и т. п. [1]. Мотивация объединяет совокупность таких мотивационных тенденций, как: политические, моральные идеалы, представления о будущем, о перспективе; достаточно сильный интерес относительно получения впечатлений (от спорта, искусства, развлечений); стремление к организации жизни и быта, устремленность к творческой деятельности, к семейной жизни и т. п.; сильная потребность в чем-либо (книгах, деньгах, эстетических впечатлениях и др.); достаточно сильное чувство (признание, любовь, страх, гнев, сожаление); реальные моральные убеждения о необходимости определенным способом реагировать в определенных ситуациях; привычки (традиции, способ реагирования, отношение к труду, к другим людям, вещам); наследование (мода, определенные манеры, поведение, вкусы и т. п.) [2].

С точки зрения психологии, сила мотива (степень воздействия) зависит от многих факторов, что показал еще Н. Ах (N. Ach, 1910). Он выявил зависимость силы мотива от степени осознанности и ясности объекта мотивации, назвав ее законом специальной детерминации воли. На силу мотива могут влиять похвала или порицание, соревнование с другими, задетое самолюбие, проблемность или загадочность, стоящей перед человеком задачи, привлекательность объекта и т. п. [3].

Поскольку мотивация предполагает использование душевных, физических и умственных способностей и сил для достижения поставленной цели, мотивирующие инстанции должны, прежде всего, воздействовать на эти силы. Для рабочих, проявляющих интерес к работе и не скованных консерватизмом, работа должна быть организована так, чтобы они могли найти в ней применение своим возможностям.

Таким образом, предприятиям необходимо, учитывая современные тенденции и проблемы труда, активно развивать и использовать нематериальные методы мотивации труда работников. А это значит, что в настоящий момент необходимо сделать каждого не столько собственником

© Барвинская А. М., 2007

средств производства, сколько полноправным собственником своей рабочей силы. От гармонизации мотивационных процессов как системы во многом зависит и гармонизация всей организации, поскольку мотивация – это своеобразная стратегия, принцип управления.

**Література:** 1. Лепейко Т. И. Проблемы мотивации творческой работы персонала // Бизнес Информ. – 2004. – №7; 8. – С. 83 – 89. 2. Хомяков В. И. Менеджмент підприємств. – 2-е вид., пер. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с. 3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 512 с.

УДК 658.615

**Безгін К. С.**

## **РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Глобалізаційні процеси, які відбуваються у світовій економіці, загострюють вирішення нагальної проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, у тому числі в аспекті відповідності продукції міжнародним стандартам якості. Тому впровадження сучасних підходів до управління якістю є особливо важливим для вітчизняних підприємств. Загальновизнано, що одним із кроків на цьому шляху є впровадження системи менеджменту якості (СМЯ). Процес переходу вітчизняних підприємств до впровадження СМЯ знаходиться на початковій стадії. Це викликано сукупністю труднощів, з якими зустрічаються менеджери з якості на цьому шляху, зокрема проблеми адаптації закордонних моделей управління якістю до національної специфіки. До переліку чинників, що зумовлюють ці проблеми, можемо віднести національну ментальність, відсутність у робітників загальної культури якості та практично цілковите неврахування людського потенціалу на підприємстві. Багато проблем на шляху впровадження ініціатив у сфері менеджменту якості знаходять своє коріння у невідповідності сприйняття керівництвом ролі персоналу в цьому процесі. Тому питання пов'язані з управлінням персоналом у сфері менеджменту якості актуалізують пошуки найбільш ефективних шляхів адаптації існуючих стандартів та моделей задля максимального використання внутрішнього потенціалу вітчизняних підприємств.

Сучасні підходи до вирішення проблем, пов'язаних із впровадженням систем управління якістю, викладені в роботах закордонних і вітчизняних учених [1 – 3]: С. Джорджа, А. Ваймерскірх, С. Хойсінгтона, Дж. Марша, В. А. Нікітіна, В. В. Філончева, С. Д. Ільєнкова, П. Я. Каліти, Г. К. Зіміна, П. А. Орлова тощо, проте, залишається нерозкритим питання використання особистісного потенціалу персоналу у сфері управління якістю.

Мета даної статті полягає у визначенні структури компетенції персоналу у сфері менеджменту якості, а також обґрунтування шляхів розвитку даної компетенції з метою підвищення ефективності впровадження ініціатив у сфері якості на підприємстві.

Вивчення стандартів серії ISO 9000 і моделей менеджменту якості дозволяє виділити складові елементи, які є базовими при впровадженні ініціатив у сфері підвищення рівня менеджменту якості підприємства, до них належать: технологія, матеріально-технічне забезпечення та персонал підприємства.

Як демонструють результати дослідження [4], що присвячені визначенню ступеня відповідності діяльності вітчизняних підприємств Моделі досконалості європейського фонду управління якістю, оцінка за критерієм "персонал" є однією з самих низьких, керівництво практично не використовує значну частину людських ресурсів, не враховує компетенції персоналу та ігнорує ініціативу працівників.

Принципи ДСТУ ISO 9000-2001, які найвище керівництво може використовувати для поліпшення показників діяльності організації, включають принцип залучення працівників, в якому зазначено, що працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації [5].

Проведене дослідження [6] засвідчило, що успіх ініціатив у сфері якості пов'язаний не стільки з конкретним методом (6-сигма, MRP-II, "ощадливе управління" та ін.), скільки з тим, як ці ініціативи втілюються в життя. Там, де вони користуються підтримкою з боку вищого менеджменту, де є культура якості, компетентність співробітників і ефективне управління персоналом, тоді спостерігається підвищення ефективності впровадження ініціатив у сфері менеджменту якості. Організації, які приділяють увагу розвитку компетенції співробітників, значно перевершують своїх конкурентів за наступними напрямками розвитку підприємства: ефективно впровадження ініціатив у сфері якості; більш результативне застосування працівниками принципів і інструментів менеджменту якості в процесі діяльності; найбільш ефективно управління ресурсами й бізнес-процесами з погляду витрат [6].

Визначаючи зміст значення розвитку компетенції персоналу у сфері менеджменту якості, можна виділити, як складові частини, загальні й спеціальні компетенції, наявність яких у персоналу сприяє успішному впровадженню ініціатив в сфері якості.

Аналіз вітчизняної та закордонної літератури показав, що не існує єдиного підходу до визначення компетенції персоналу у сфері менеджменту якості. Автори [7] виходять із первісного існування двох підходів до розуміння компетенції. Перший відноситься до опису завдань або очікуваних результатів роботи як здатність менеджера діяти згідно зі стандартами, прийнятими в організації.

Другий підхід виник в діяльності дослідників і консультантів, що спеціалізуються у сфері ефективного управління й відноситься до опису поведінки працівника. При цьому компетенція ви-



значається як основна характеристика особистості, власник якої здатний домогтися високих результатів у роботі. Як відзначають С. Уїддет і С. Холлі-форд [7], конкретна варіація при визначенні компетенції звичайно доповнюється вказівкою на те, які якості включає основна характеристика, тобто до визначення компетенції додаються мотиви, особливості характеру, здатності, самооцінка, соціальна роль, знання, які особистість використовує в роботі. Обидва підходи до визначення компетенції персоналу відносно менеджменту якості є неповними, а саме, у першому – не достатньо враховані особистісні особливості індивіда, а в другому – організаційні вимоги й критерії ефективності виконання робочих завдань.

М. Лайл визначає компетенцію, як "базову якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного та/або найкращого, на основі критеріїв, виконання робіт" [8]. Коментуючи дане визначення, можна відзначити: характеристика компетенції як базової якості вказує на те, що компетенція є дуже глибокою та стійкою частиною людської особистості й може визначати поведінку людини в безлічі ситуацій і робочих завдань пов'язаних з менеджментом якості. Автор [8] умовно розділяє всі базові якості особистості на дві відносно самостійні підгрупи: 1) видимі й відносно поверхневі характеристики людей, які легко розвинути й зміцнити (знання й навички); 2) приховані (глибинні) характеристики людей, оцінити й розвинути які набагато трудніше, рентабельніше відбрати людей за наявністю цих характеристик (мотиви, властивості і Я-концепція).

При відборі персоналу варто здійснювати оцінку особистісних параметрів (мотивів, особливостей характеру, здатностей тощо), за поведінковими проявами особистості. Наприклад, комунікаційні здатності повністю проявляються в тім, наскільки ефективно людина веде переговори, як вона впливає на людей і як працює в команді. Поведінкова компетенція описує поведінку людей, яке спостерігається тоді, коли ефективно діючі виконавці проявляють особисті мотиви, риси характеру й здатності в процесі рішення завдань, що ведуть до досягнення потрібних результатів у роботі.

Можемо виділити наступні складові компетенції персоналу у сфері менеджменту якості з урахуванням класифікації наведеної в [9]:

управлінська компетенція – це знання та вміння, що характеризують здатність організувати конкретну діяльність підлеглих працівників та одночасно виконувати окреслений обсяг управлінських функцій;

комунікаційна компетенція – вміння здійснювати ефективну самопрезентацію; уникати використання в усній мові слів – паразитів, "батьківських нот" у висловленнях, знання змісту невербальних сигналів спілкування; навички доброї вербалізації; володіння технікою постановки питань та відповідей на них і встановлення зворотного зв'язку для діагностики розуміння інформації;

інтерактивна компетенція – володіння стратегіями взаємодії з особами; вміння організувати командну роботу, тобто правильно розподілити ролі, чітко сформулювати цілі та задачі взаємодії, сформулювати проблему, провести грамотно інструктаж, консультування; управляти групою взаємодією, міжособистісними та діловими конфліктами, керівництво полемікою, спором, проектуванням більш ефективних стратегій поведінки людей;

інформаційна компетенція – вміння працювати з інформацією шляхом її збору, аналізу, обробки, використання, в тому числі за допомогою сучасних технічних засобів, для здійснення діагностики ситуації, прогнозування тенденцій, для організації ефективної взаємодії людей, прийняття управлінських і функціональних рішень, генерування нових ідей і напрямів;

креативна компетенція – вміння бачити й усувати недоліки, які властиві предметам або процесам, удосконалювати їх, здатність оптимізувати бізнес-процеси, проявляти внутрішнє спонукання до найбільш ефективних методів організації діяльності у сфері якості, володіти креативним баченням й здатністю управляти відповідними змінами, проявляти раціоналізаторську ініціативу в діях.

Таким чином, компетенція персоналу у сфері менеджменту якості – це сукупність знань, умінь, навичок, здатності діяти згідно зі стандартами якості, а також внутрішніх якостей особистості (цінностей, психофізіологічних властивостей і мотивів) зумовлюючих результативність праці. Розвиток компетенцій персоналу у сфері менеджменту якості підприємства здійснюється шляхом цілеспрямованого впливу менеджерів організації на обидві складові компетенції з метою ефективної реалізації політики й досягнення основних цілей у сфері менеджменту якості.

Напрямом подальших досліджень повинна бути розробка методики та критеріїв необхідних для оцінки загальних і спеціальних компетенцій персоналу підприємства, а також розробка структури базових факторів управління персоналом, які необхідно враховувати задля ефективного впровадження систем менеджменту якості на вітчизняних підприємствах.

---

**Література:** 1. Джордж С. Всеобщее управление качеством (TQM). – СПб.: Виктория плюс, 2002. – 256 с. 2. Ильенкова С. Д. Управление качеством: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 334 с. 3. Орлов П. А. Менеджмент качества и сертификация продукции. – Харьков: ВД "ИНЖЕК", 2004. – 304 с. 4. Безгін К. С. Оцінка ступеня відповідності діяльності вітчизняних підприємств Моделі досконалості європейського фонду управління якістю // Економіка розвитку. – Харків: Вид. ХНЕУ. – №4. – 2006. – С. 6 – 10. 5. ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. 6. Kostman J. T., William A. Schiemann People Equity: The hidden driver of quality // Quality Progress, May 2005. 7. Уїддет С., Холліфорд С. / Руководство по компетенции // www. natahaus. ru 8. Лайл М. Компетенции на работе / Лайл М., Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер: Пер. с англ. – М.: НИППО, 2005. – 384 с. 9. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С., Ушкальов В. В. Науково-методичні підходи до формування компетенції державних службовців. Теорія та практика державного управління / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін // 36. наук. праць. – Харків: Вид. ХарПІ НАДУ "Magistr", 2006. – Вип. 2(14). – С. 314 – 318.



## КОРЕКЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ

На сучасному етапі управління персоналом – одне з найактуальніших питань, яке досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними науковими школами. Значне місце приділяють питанню корекції та ротатії персоналу представник української наукової школи доктор економічних наук Ф. І. Хміль та представник російської наукової школи доктор економічних наук О. П. Егоршин, а також Український відділ економічних реформ та KPMG Varents Group, в дослідженнях яких немале місце приділено питанню корекції та ротатії персоналу, як новітніх підходів управління кадрами в банку [1 – 3].

Дослідження сучасної банківської системи України показують, що після 2000 року проблеми управління персоналом стали набувати все більшої актуальності. Проведення корекції пропонується проводити при наявності одного чи декількох недоліків. Найбільш важливими є: невідповідність кваліфікації посаді, яку займає робочий; дисбаланс у просуванні різних категорій працюючих; рутинність виконання роботи певних напрямків; низька мотивованість праці; відсутність корпоративного клімату тощо.

Існують різні підходи щодо підвищення якості управління персоналом. Один з них – проведення корекції параметрів якісної діяльності.

Корекція – це перш за все оцінка і приведення у відповідність якісних параметрів професійної діяльності банківського персоналу як в цілому в банку, так і в кожному його конкретному підрозділі (відділі або управлінні).

Оцінка якісних параметрів професійної діяльності фахівців і менеджерів банку ґрунтується на результатах, які досягаються персоналом банку при виконанні своєї повсякденної роботи.

Змістовна частина таких параметрів може мати наступне аргументування:

1. Освіта за спеціальністю. Відображає професійний інтерес персоналу до виконуваної роботи, а також ступінь можливостей особи професійно займатися вибраною справою.

2. Кваліфікація. Відображає професійні можливості персоналу банку виконувати роботу певної складності, яка фактично залежить від освіти за фахом, стажу практичної роботи і досвіду роботи за фахом.

3. Вік. Відображає стан перспективи для персоналу в частині заняття певної посади, а значить, виконання різної за складністю роботи, що неодмінно позначиться на рівні заробітної плати.

4. Демографічний склад персоналу банку, який частіше складається при домінуючому положенні тільки чоловіків або тільки жінок, що не сприяє стійкості корпоративного середовища банку до проявів різних чинників ринку.

5. Досвід роботи. Відображає перш за все кваліфікаційну здатність персоналу банку виконувати різну за складністю роботу.

6. Стаж роботи за фахом. Відображає час, який персонал присвятив конкретній спеціальності через виконання конкретної роботи.

7. Посада. Відображає певні повноваження, які делегуються їй згідно з встановленою в банку ієрархією і організаційною структурою управління.

8. Рівень заробітної плати. Відображає певне диференційоване відношення банку до свого персоналу за виконуваною роботою.

Корекція перерахованих якісних параметрів професійної діяльності персоналу банку дозволяє: використовувати для кожного співробітника з персоналу банку рівну можливість змінювати свої професійні параметри з позиції обліку особистих можливостей і устремлень на фоні реальних професійних результатів роботи;

згуртувати персонал банку не стільки за рахунок суперництва один з одним, скільки за рахунок самостійного вирішення своїх індивідуальних проблем;

регулярно використовувати ротатію персоналу банку як певний етап приведення у відповідність його індивідуальних особливостей професійної діяльності із загальними корпоративними устремліннями;

наперед визначати і розводити в сторони фахівців і менеджерів банку з однаковими професійними параметрами, залишаючи їм різні мотиваційні очікування при наявних конкретних умовах праці;

збалансувати штатний розклад банку з віковим складом персоналу і функціональними задачами підрозділів банку;

забезпечити підтримку "логічних груп" у банку, тобто відповідність посади характеру і складності виконуваної роботи персоналом банку і рівню його професійної кваліфікації.

Практика кадрової роботи в банку не завжди враховує необхідність проведення корекції якісних параметрів професійної діяльності банківського персоналу та їх взаємозв'язок з особистою мотивацією праці, на зміні яких і ґрунтується технологія корекції. Разом з тим саме корекція на кожному етапі ротатії персоналу, використовуючи методи і прийоми економічного аналізу, забезпечує необхідні пропорції між якісними параметрами професійної діяльності банківського персоналу, здійснюючи тим самим серйозний вплив на весь процес його управління.

**Література:** 1. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. 2. Петрович Й // Економіка України. – 2006. – №10. – С. 92. 3. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006.



## **ПРО ТЕХНОЛОГІЇ, ЩО СПРЯМОВАНІ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОЛЕКТИВУ**

В останні роки продовжується пошук нових та удосконалення існуючих шляхів підвищення ефективності роботи колективу. Такі процеси потребують безперервності в поновленні стиля роботи колективу її структуризації та нових творчих підходів. Мета статті – обговорення шляхів удосконалення роботи колективу. Завданням є розглянути сучасні методи підвищення ефективності роботи колективу, зокрема професійної діяльності викладачів, та проаналізувати певні результати проведеної роботи.

Вступ України до світової спільноти неможливий без реформи національної системи вищої освіти. Також сучасна поновлена система освіти в Україні сприяє новітнім інноваційним технологіям та спрямована на них. Нова освітянська реформа надала освітнім закладам та викладачам більше можливостей для впровадження нових курсів та предметів і удосконаленню вже існуючих. Разом зі змінами в методиці викладання відбуваються трансформування в нашій свідомості. Проте не всі викладачі ВНЗ готові до змін, багато питань професійного спрямування залишається тільки на стадії обговорювань. Тому виникла необхідність перегляду підходів до удосконалення професійної діяльності викладача.

Автором було проаналізовано та експериментально виділено наступні чинники професійної діяльності викладача, зміна яких впливає на ефективність їх роботи, а саме: потреби викладача в професійній діяльності (аналіз відбувається через опитування, рефлексію, оцінювання); на основі аналізу потреб проводяться тренінги: окремі семінарські заняття, серія тематичних семінарських занять, курси підвищення кваліфікації; консультації з науково-методичної роботи, розробки навчальних програм, планів, підбору та розробці навчального матеріалу; відвідування занять з подальшим аналізом навчальних вмінь та професійної, лінгвістичної, комунікативної, соціокультурної компетенцій, а також демонстрація частини заняття з метою аналізу доцільності використання різних сучасних методів та прийомів викладання.

Для приведення у взаємодію показників удосконалення професійної діяльності викладачів використана технологія соціального навчання, що містить поєднання роботи і безперервне навчання. За допомогою чого була спроба створення колективу з гнучкою системою організації, яка може адаптуватися в різних умовах праці, не знижуючи ефективності роботи. Погоджуючись з Лейвом та Уенгером, які вважали соціальне навчання за процес навчання в трудовому колективі при взаємодії між людьми та навколишнім середовищем як ситуативний досвід або ситуативне навчання [1], автором було взято таке положення за основу в роботі з удосконалення професійних умінь викладачів. У зв'язку із зазначеним вище, була зроблена спроба розробити гнучку модель управління удосконаленням професійної діяльності викладача ВНЗ з метою упорядкування та удосконалення процесу управління цією діяльністю викладача. Безумовно, професійна діяльність викладача безпосередньо впливає на якість засвоєння знань у студентів з предмета, тому вона була обрана нами як провідна діяльність викладача.

Можна підсумовувати певні результати, які отримані при використанні технології соціального навчання для підвищення ефективності роботи колективу. Отже, ефективність проявляється в наступних поведінкових чинниках, а саме: розподілі повноважень між колегами, позитивному ставленні до зроблених помилок, довірі у відношеннях, індивідуальній та колективній відповідальності, обміні досвідом, відкритості в прийнятті рішень, вираховуванні соціокультурного компоненту. Чинники перевірялися за допомогою наступних факторів, що були розроблені Уорні Л. та ін. [2], а саме: пошук спільного, того, що поєднує людей у колективі (спільне розуміння справ, спільні інтереси, моральні устої, смаки тощо), вирішення питань (ключова дія для цієї технології, тому що впливає на генерацію знань колективу та на попередній досвід), побудова командної роботи, де кожен член колективу розуміє своє місце і роль у ньому, доступ до інформації із залученням різних методів і прийомів, розвиток індивідуальних вмінь та навичок працівників як невід'ємної частини колективу, комунікація (дозволяє знайти необхідні умови для удосконалення мікроклімату та ефективного й швидкого зворотного зв'язку), а також індуктивні методи, що впливають на формування творчих здібностей людини та їх розкриття. За таких умов можна підвищити ефективність роботи колективу. Підготовка такого процесу, який гарантує високий рівень якості, потребує значних часових та творчих затрат від керівника і викладача. Тому дуже важливо робити спільні зусилля для досягнення мети. Запропоновані автором технології соціального навчання з управління удосконаленням професійної діяльності викладача знаходяться на стадії розробки, тому є доцільними і цікавими для подальшого наукового дослідження.

**Література:** 1. Lave J., Wenger E. *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. UK: Cambridge University Press, 1991. – 132 p. 2. Warne L., Pascoe C. *Interactions of Organizational Culture and Collaboration in working and learning // Educational Technology & Society*. – 2002. – №5. – Vol. 2. – 60 – 67 pp.

## **ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Актуальність теми дослідження обумовлена спрямованістю на рішення однієї з найважливіших проблем, що пов'язаних із забезпеченням конкурентоздатності промислової продукції, на основі критичного сприйняття сучасних представлень про керування системи якості, шляхом поліпшення і підвищення мотивації в обслуговуючого персоналу.

© Борова Т. А., 2007  
© Васильєва І. С., 2007

Рівень якості продукції найважливіший показник усієї роботи підприємства. Якість продукції залежить від ступеня використання досягнень науки і техніки, досконалості конструкцій та технологій, що використовують при виробництві продукції, а так само і від культури виробництва, сумлінності й умінь конструкторів, технологів, організаторів виробництва і робітників. Систематичне поліпшення якості продукції, що випускається, забезпечує підвищення ефективності виробництва.

Наприкінці сторіччя питаннями ефективного менеджменту якості займався комітет, спеціально заснований при Міжнародній організації зі стандартизації. Саме ця інтернаціональна структура в 1987 році розробила і випустила перші стандарти, що пізніше одержать назву ISO і в серіях "9000" версій 1994 і 2000 р., "14000" і самої зробленої на початку XXI століття – ISO/TS-16949.

Головна цінність будь-якої системи керування якістю – у зниженні витрат на контроль цієї самої якості. З упровадженням стандарту якості ISO зникає потреба перевіряти кожну деталь – сертифікат постачальника, що гарантує повторювані властивості виробу. Грамотно побудована структура керування підприємством дозволяє, наприклад, зменшити брак, полегшити пошук клієнтів, централізувати оформлення юридичної і фінансової документації і т. п.

Система керування якістю дозволяє підприємству ефективно вирішити всі організаційні питання. Це дає можливість нейтралізувати будь-які непорозуміння всередині колективу. Таким чином, створюються спеціальні міжфункціональні команди, куди входять: конструктор, технолог, економіст, маркетинг, виробничий робітник, начальник цеху і генеральний директор. У підсумку всі цивілізовано обмінюються думками й у процесі дискусії знаходять найбільш раціональне рішення. Зі знайдених компромісів складається ефективна система, що дозволяє оперативно і з мінімальною кількістю помилок приймати визначені рішення, впроваджувати і робити конкурентоздатні вироби.

Необхідний для розвитку якості кваліфікований персонал, що вміє і націлений випускати зроблений продукт. Залучити грамотних фахівців можливо високими заробітками та стабільними соціальними гарантіями.

Однак не завжди це ефективно. Необхідно створити таку систему керування, що робила би роботу кожному підрозділу і кожному співробітнику підрозділів. Необхідно розуміти, що потрібно зробити якісну продукцію з мінімальними витратами, із забезпеченою собівартістю, в мінімальний термін. Тільки робота однодумців – дозволить організації успішно розвиватися і діставати високий прибуток.

У версії ISO-9000 2000 року мотивація є обов'язковим процесом.

Для аналізу питання: що є якість, звернемося до думок найбільших фахівців у цій сфері, яка зробила у 20-му столітті найбільший внесок у розвиток методів керування системи якості.

Такої позиції дотримувався І. Пічурин, він вважав, що якість – це сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби [1].

"Якість – це загальна сукупність характеристик продукції і послуги, що відносяться до маркетингу, розробці, виробництву і технічному обслуговуванню, за допомогою яких продукція і послуга при своєму використанні задовольнить чекання споживача" (А. Фейгенбаум).

"У вузькому значенні якість означає якість продукції. У широкому значенні якість – це якість роботи, послуги, інформації, якості процесу, підрозділу, якості співробітників, включаючи робітників, інженерів, менеджерів і виконавчу дирекцію, якості системи, цілей..." (К. Ісікава).

Важливе значення мали статистичні методи та їх використання по всій програмі контролю якості. Статистичні методи вперше з'явилися в 30-х роках 20-го сторіччя. Тоді уперше В. Шухарт запропонував статистичне пояснення поведінки виробничого процесу в часі, задовольнялася потреба, а об'єкт обов'язковим не є [2].

Е. Демінг – автор теорії керування якістю (КСУКП), у якій статистичні методи – лише інструмент, головне ж – філософія моральності, заснована на повазі до працівника як до особистості, зацікавленість у процесі рішення поточних проблем усіх співробітників компанії, створення психологічної атмосфери, що викоринює страх і забезпечує ґрунт для розкриття творчого потенціалу людини.

Велике значення мотивації персоналу для ефективної діяльності організації підкреслювали основоположники науки керування: А. Файоль і Г. Емерсон – про справедливий винагорода, а Г. Форд увів 8-годинний робочий день і мінімальний рівень заробітної плати.

У керуванні якістю мотивація персоналу – це спонукання працівників до активної діяльності щодо забезпечення необхідної якості продукції. В основі мотивації лежить принцип надання працівникам можливостей для реалізації особистих цілей за рахунок сумлінного відношення до праці. Мотивація в керуванні зв'язана, насамперед, із умілим сполученням методів керування, формуванням найбільш діючого стилю керівництва. Вона реалізується в процесі і формах наймання, умовах контракту, системі оплати і стимулювання праці, підвищенні кваліфікації і є (на думку найбільших спеціалістів у сфері керування).

Що ж стосується України, то більшість підприємств ще живуть відгомонами КСУКП, фахівців у цій сфері мало. Ситуація фактично погіршується за рахунок призупинення наукових досліджень у сфері якості. Необхідно змінити відношення держави до цієї проблеми на прикладі досвіду інших країн. Шляху поліпшення системи якості – державна концепція у сфері підвищення якості, упровадження стандартів ІСО серії 9000:2000 [3].

У даний час основою мотивацією, без сумніву, є рівень заробітної плати і задоволення соціальних потреб. Проте, навіть у нинішніх умовах не можна забувати і про більш високі рівні мотивації – про відкрите і гласне визнання досягнень конкретних працівників, про надання можливостей для їхнього самовираження. Залежно від контингенту працівників як мотивація може в тій чи іншій формі використовуватися так званий партисипативний метод керування, що полягає в залученні працівників до активної участі в керуванні підприємством.

Без належної мотивації персоналу неможливо одержати функціональну систему якості. Звичайно, можна мотивувати робітника фінансовою винагородою. Однак не кожен керівник погодиться заплатити працюючому перш, ніж дістане прибуток, що задовольняє його власним комерційним



амбіціям. Ситуація чревата банальною покупкою сертифікатів. Цей шлях для вітчизняної промисловості тупиковий і навіть пагубний. На думку незалежних експертів, державна структура сама спровокувала безконтрольну покупку "лівих" сертифікатів. Отже, без державного врегулювання системи якості вирішити ці проблеми не можливо.

**Література:** 1. Пічурин І. Сутність поняття "якість" // Стандарти і якість. – 2002. – №8. – С. 62 – 63.  
2. Роберт Хойер. Що таке якість? / Роберт Хойер, Брук Хойер // Стандарти і якість. – 2002. – №3. – С. 97 – 102.  
3. Миронюк Г. Державна політика в області якості // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – №4. – С. 32 – 38.

**Ворона О. Ю.**

УДК 331.101.3

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ МОТИВІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ

У даний час рівень розвитку кожної окремо взятої країни визначається не тільки забезпеченістю основними видами стратегічних матеріальних ресурсів, але і прямо залежить від досягнень держави у сфері інтелектуальних розробок, що є запорукою успішної конкуренції та економічного зростання.

У цій сфері виникає необхідність з'ясувати, що ж спонукає працівників займатися інтелектуальною працею, що являє собою система послідовних управлінських функцій, циклів, процесів, що забезпечують координацію і регулювання інших видів людської праці [1]. Виконання функцій інтелектуальної праці вимагає від працівника відповідних здібностей, визначеного рівня інтелекту, високого рівня професійних і загальноосвітніх знань. Відповідно до цього зростає значення загальної і фахової освіти у формуванні відповідних фахівців інтелектуальної праці.

З'ясуємо, які мотиви присутні в працівників інтелектуальної сфери.

Проаналізована література дозволила зробити висновок, що це питання розглянуте недостатньо широко і мотиви інтелектуальної праці навіть у визначених фахівців у цій сфері практично не відрізняються від мотивів, застосованих і до працівників фізичної праці. Представимо найбільш розповсюджені мотиви у вигляді таблиці.

Таблиця

**Мотиви, що найбільш розповсюджені**

Автор	Мотиви інтелектуальної праці
Штроо В. А., Редкокашина Г. А. [2]	Отримання прибутку; самостійність; прийняття ризику; ініціативність; творчість; подолання опори середовища; переконаність людини у своїй здатності самій визначати свою долю; прагнення повторити і збільшити успіхи попередників; бажання одержати більшу визначеність у своєму майбутньому, здійснити контроль над ним; потреба в незалежності, домінуванні, автономії, перевазі над іншими; прагнення до самореалізації
Ярмак Т. В. [3]	Поліпшення матеріального становища, прагнення знайти своє нове обличчя і місце в житті
Ядов В. А., Здравомислов А. Г. [4]	Зміст роботи, розмір заробітної плати, можливості підвищення кваліфікації
Мильман В. Е. [4]	Задоволеність працею
Кузьмін О. Є., Мала Н. Т. [5]	Намагання завоювати високий авторитет, почуття власної гідності, самовираження, самоактуалізація (намагання особистості проявити і розвивати власні здібності, якості, вміння)

Але інтелектуальні працівники – це працівники, здатні створювати продукт, що продається самостійно, тобто без проблем заробляти собі на життя, поза якою-небудь компанією, тому що їх основним "робочим устаткуванням" є їхня власна голова (серед яскравих прикладів – юристи, консультанти, психологи, маркетологи і т. д.). Щоб утримати в компанії цих самостійних, творчих професіоналів, необхідні зовсім інші підходи до управління, а, отже, і мотиви в таких працівників інші.

У фізичній праці на відміну від інтелектуальної працюючим органом є м'язи, переважає витрата фізичної (м'язової) енергії, продуктом праці є матеріальний об'єкт – річ, енергія. Разом з тим у всякій фізичній праці присутня розумова діяльність (людина виконує фізичну роботу осмислено),

© Ворона О. Ю., 2007



а інтелектуальна праця припускає витрату фізичної енергії – розумово працююча людина утомлюється і фізично, багато видів інтелектуальної праці вимагають великого фізичного навантаження (праця скульптора, художника, гравера). Головний критерій поділу – робочий орган, що робить продукт, – мозок чи м'язи. Інтелектуальна праця в значній мірі носить творчий характер. В усіх сферах сучасного виробництва інтелектуальна праця відіграє вирішальну роль [6].

Саме тому на даний момент є дуже важливим виявлення розходжень у мотивах працівників інтелектуальної і фізичної праці. Таким чином, подальшою метою даного дослідження стає збір емпіричних даних для виділення мотивів, властивим саме працівникам інтелектуальної сфери.

**Література:** 1. <http://slovari.yandex.ru/art.xmlart=sociology/soc/soc-1222.htm>. 2. Штроо В. А. Особенности трудовой мотивации у лиц с различным типом профессиональной социализации / В. А. Штроо, Г. А. Редкокашина // Журнал практического психолога. – 2005. – №2. – С. 41 – 58. 3. Ярмач Т. В. Предпринимательская мотивация как процесс формирования личностного интереса // Вестник Харьковского государственного политехнического университета. – 1998. – Вып. 21. – С. 94 – 98. 4. Матулене Г. В. Профессиональная мотивация личности в инженерно-технической деятельности // Психологический журнал. – 1989. – №3. – С. 60 – 65. 5. Кузьмін О. С. Мотиви поведінки керівника / О. С. Кузьмін, Н. Т. Мала // Науковий вісник Львівського юридичного інституту. – 2005. – №2. – С. 200 – 211. 6. Экономический словарь / Под ред. А. И. Архипова. – М.: Наука, 2001. – 438 с.

УДК 658

**Гатеж В. М.**

## **РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

Сучасні організації функціонують у швидкозмінному середовищі. Часто під впливом зовнішнього оточення в організації відбуваються системні, корінні, істотні зміни, які є трансформаційними. Як правило, будь-які зміни в організації, тим більше трансформаційні, стикаються з опором персоналу цим змінам, що знижує ефективність трансформаційних програм та ефективність діяльності організації в цілому. Вважаємо, що для збереження ефективності функціонування організації в умовах трансформаційних змін, необхідно розробляти інструментарій зі зниження опору персоналу цим змінам. У зв'язку з цим тема статті є актуальною.

На сьогоднішній день існує достатня кількість робіт, де освітлюються різні аспекти управління трансформаційними змінами [1; 2]. Однак недостатньо розробленими залишаються питання, пов'язані з впливом організаційної культури на процес впровадження трансформаційних змін на підприємстві. Отже, метою статті є визначення напрямів розвитку організаційної культури як інструмента управління персоналом в умовах трансформаційних змін.

Оскільки трансформаційні зміни є системними, то вони торкаються і організаційної культури, тобто вимагають певних змін у ній. Таким чином, вважаємо необхідним розвивати організаційну культуру так, щоб вона сприяла впровадженню трансформаційних змін в організації та зниженню опору персоналу цим змінам.

Під організаційною культурою в науковій літературі [2] розуміються філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування та норми, що пов'язують організацію в єдине ціле та поділяються всіма її членами. Отже організаційна культура є своєрідним стилем, "характером" організації.

Розвиток у словнику С. І. Ожегова [3, с. 601] визначається як процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану в новий. Отже під розвитком культури організації в умовах трансформаційних змін будемо розуміти її перехід до нового якісного стану, якого вимагатимуть визначені трансформаційні зміни.

Для визначення шляхів розвитку організаційної культури до нового якісного стану необхідно мати уявлення про її поточний стан. При дослідженні організаційної культури у виробничих підприємствах автором була використана модель Д. Денісона, представлена в роботі [3]. Згідно з даною моделлю, були прийняті до уваги чотири основні риси організаційної культури: пристосовність, місія, послідовність, причетність. Дані риси характеризують організацію з позиції стабільності-гнучкості й зовнішньої-внутрішньої спрямованості. При цьому, пристосовність і причетність визначають здатність організації до гнучкості й змін, навпаки, послідовність і місія визначають організаційну стабільність і керованість. Причетність і послідовність характеризують внутрішні процеси в організації, а пристосовність і місія – зовнішні. У свою чергу, кожна із чотирьох рис має свої характеристики – індекси.

Застосована модель аналізу організаційної культури доповнена автором методом експертних оцінок. Експертні оцінки отримані на основі суджень керівників вищої ланки промислових підприємств. Усього в дослідженні приймали участь вісімдесят дев'ять експертів.

© Гатеж В. М., 2007



Експертам була запропонована анкета, де необхідно було оцінити кожне твердження по шкалі від 1 до 5 балів, при цьому "1" – мінімальний бал і означає "дуже низький рівень", "5" – максимальний бал – "дуже високий рівень". Отримані оцінки за кожним індексом перераховуються у відповідні проценти. Значення індексу більше 75% вважається високим.

Аналіз результатів експертної оцінки стану організаційної культури у виробничих підприємствах представлений у таблиці.

Таблиця

**Експертна оцінка стану організаційної культури  
у виробничих підприємствах**

Риси організаційної культури	Індекси		Значення індексів, %
Пристосовність	1	Індекс створення змін	69,8
	2	Індекс орієнтованості на клієнта	67,9
	3	Індекс організаційного навчання	68,7
Місія	4	Індекс стратегічного напрямку	70,4
	5	Індекс цілей	66,8
	6	Індекс бачення	67,8
Послідовність	7	Індекс координації та інтеграції	77,6
	8	Індекс згоди	72,6
	9	Індекс ключових цінностей	73,0
Причетність	10	Індекс повноваження	68,9
	11	Індекс розвитку здібностей	68,1
	12	Індекс командної орієнтації	76,1

Аналіз результатів дослідження, представлений в таблиці, показав, що організаційна культура більшою мірою характеризує досліджувані виробничі підприємства з позиції внутрішньої спрямованості – високі показники за такими рисами, як "причетність" та "послідовність". Достатньо високим є показники за рисами "причетність-приспосовність", що характеризують досліджувані підприємства, як достатньо гнучкі. Високі показники за рисою "причетність" та низькі – за рисою "місія" дозволяють констатувати, що в досліджуваних підприємствах недостатньо є орієнтація на зовнішнє оточення.

У результаті більш детального аналізу організаційної культури в досліджуваних підприємствах за індексами, визначено, що найбільш високим (77,6%) є значення індексу координації та інтеграції.

Це свідчить про те, що організаційна культура сприяє розумінню працівниками логіки, послідовності розвитку організації та має певні цінності, що поділяються всіма членами колективу. Даний висновок підтверджують і високі показники за індексами ключових цінностей (73%) та згоди (72,6%). Високий рівень індексу командної орієнтації (76,1%) свідчить про орієнтацію організаційної культури досліджуваних підприємств на командну роботу.

Недостатньо високими є показники за наступними індексами: індекс створення змін – 69,8%, індекс організаційного навчання – 68,7%, індекс розвитку здібностей – 68,1%. Це свідчить про те, що в організаційній культурі досліджуваних підприємств не закладена орієнтація на зміни та готовність до змін, недостатньо організаційна культура спонукає персонал до постійного вдосконалення, розвитку.

Невисокими також є показники за індексом бачення – 67,8% та індексу цілей – 66,8%, що свідчить про те, що організаційна культура досліджуваних підприємств не в достатній мірі сприяє розумінню стратегії і мети діяльності підприємства серед персоналу.

Проведене дослідження дозволяє визначити основні напрямки розвитку організаційної культури промислових підприємств в умовах трансформаційних змін, що є науковою новизною даного дослідження. Серед них: забезпечення розуміння та поділюваності місії та стратегії діяльності підприємства серед персоналу; формування високої сприйнятливості підприємства до змін зовнішнього середовища; забезпечення готовності та здатності підприємства до адаптації до змін зовнішнього середовища; впровадження та розвиток таких цінностей та норм що спонукають до постійного вдосконалення, розвитку персоналу (в тому числі на основі саморозвитку, самонавчання); впровадження та розвиток таких цінностей та норм, що спонукають до проявлення таких якостей в працівника, як ініціативність, готовність йти на ризик, готовність до нововведень.

Отже, організаційна культура як соціально-психологічний феномен, торкається всіх сфер діяльності підприємства, зумовлює поведінку та ставлення персоналу до роботи та підприємства в цілому, а, отже, визначає потенціал змін. Практичне застосування зазначеної методики аналізу організаційної культури забезпечує виявлення її рис, що сприятимуть або заважатимуть управлінню персоналом в умовах трансформаційних змін на підприємстві. Виділені напрямки розвитку організаційної культури, впроваджені в промислових підприємствах, сприятимуть ефективному управлінню персоналом підприємства в умовах трансформаційних змін.

**Література:** 1. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вуза / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: ЗАО "Экономика", 2000. – 321. 2. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений // Управление персоналом. – №3. – 2004. – С. 66 – 69. 3. Ожегов С. И. Словарь русского языка: Ок. 57 000 слов / Под ред. чл.-корр. АН СССР Н. Ю. Шведовой. – М.: Русский язык, 1987. – 750 с.

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

В умовах сучасної ринкової економіки грамотна кадрова політика керівництва компанії підвищує довіру до неї партнерів і впливає на зміцнення її іміджу в діловому світі. Саме тому актуальність даної теми зумовлена не лише стрімким розвитком і становленням ринкових відносин, а й невинним розвитком фінансово-кредитних установ, які надають посередницькі та консультативні послуги в різних економічних напрямках. У зв'язку з цим метою даного дослідження було з'ясування загальних вимог та специфіки процесу підбору та підготовки кадрів для роботи фінансовим консультантом, а також мотиваційної складової менеджменту в аспекті соціально-психологічних методів управління.

Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг свідчать про наявність у ньому монополістичної конкуренції. Однак високу якість консалтингової послуги визначають унікальність методології та інструментарію консультування, новітність ідей, що утворюють "ноу-хау" кожної фірми. Тому боротьба за споживача на ринку консультування позначена прагненням найбільш повно та якісно задовольнити клієнта [1].

Вітчизняні консалтингові компанії переважно утворюються як представництва відомих міжнародних фірм, запозичуючи досвід в організації роботи та підготовці кадрів зокрема. Проте специфіка консультативних послуг вимагає зосередження зусиль саме на формування відповідних якостей у персоналу.

Тому можна виділити наступні елементи кадрової політики консалтингових фірм: добір та наймання персоналу, підготовка та навчання консультантів, мотивація праці, організація праці, планування кар'єри консультантів.

Вітчизняний споживач фінансових продуктів у повній мірі ще не може оцінити якість та всю складність процесу надання таких послуг та їх супроводження, тому вимоги до менеджмент-консультантів висуваються достатньо жорсткі. Їх можна розподілити та описати наступним чином:

інтелектуальні здібності: здатність аналізувати; швидко засвоєння великих інформаційних масивів; логіка, творчість та оригінальність мислення; здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї;

емоційна зрілість: чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей; врівноваженість; незалежність поглядів; можливість протистояти пресингу;

особисті якості: почуття власної гідності; дух підприємництва; ініціативність; ділова етика;

контактність: вміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачати людські реакції; здатність входити в довіру; вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати;

фізичні якості: вміння адаптуватися до роботи в інших соціально-психологічних умовах; здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес.

Будь-якій роботі передують процес навчання, який організовується відповідно до потреб та можливостей кожної компанії. Він являє собою професійну теоретичну та практичну підготовку, що завершується обов'язковим складанням іспиту. Далі йде випробувальний термін, протягом якого стажер має вирішувати завдання та ситуації, які пов'язані з майбутньою посадою.

Теоретичною основою соціальних та психологічних методів управління є соціальна психологія і психологія особистості як науки. Мета цих методів управління – вивчати і використовувати закони психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ та процесів в інтересах суспільства й особистості.

Методи підвищення соціальної активності покликані підвищувати ініціативу, творче ставлення членів колективу до виконання своїх обов'язків. Тому використовують обмін передовим досвідом, моральне заохочення, розвиток соціальних інтересів, перспективних цілей тощо. Ефективним засобом стимулювання трудової активності є моральне заохочення консультантів за результатами праці.

До методів управління індивідуально-особистісною поведінкою належать методи навчання, особистого прикладу, орієнтованих умов. Завдяки цьому ставлення робітника до праці формується під впливом таких факторів, як інформація про хід виконання завдань, прибутковість.

Об'єктом психологічних методів управління підприємства є індивід, а метою – управління психічною діяльністю особистості кожного працівника для раціонального регулювання його, створення на цій основі оптимального морально-психологічного настрою. Суб'єктом психологічних методів управління є керівник підприємства, який у своїй діяльності спирається на думку членів трудового колективу. За допомогою цих методів управління регулюються міжособистісні стосунки як працівниками і керівниками, так і між членами трудового колективу підприємства.

У цьому полягає єдність, тісний зв'язок і взаємозумовленість соціальних та психологічних методів управління. Але між ними існують і відмінності: за допомогою соціальних методів управління здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами, за допомогою психологічних – управління поведінкою індивіда та міжособистісними стосунками у колективі [2].

Методи професійного відбору і навчання спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує. Потрібно пам'ятати, що всі методи управління діяльності підприємств органічно взаємопов'язані і використовуються комплексно.



Отже, консалтингова компанія, тісно співпрацюючи з клієнтами, обов'язково при відборі кандидатів має керуватися актуальними потребами ринку у фахівцях, висуваючи до стажерів певні вимоги. Консультаційний продукт, що цілком задовольнив би споживача, можуть створити лише висококваліфіковані професіонали.

**Література:** 1. [www.management.com.ua/consulting/cons009.html](http://www.management.com.ua/consulting/cons009.html) 2. [www.vuzlib.net/eodf\\_G/2.htm](http://www.vuzlib.net/eodf_G/2.htm) 3. [www.refine.org.ua/pageid-1448-\(1-6\).html](http://www.refine.org.ua/pageid-1448-(1-6).html) 4. Самоукина Н. В. Искусство управления персоналом банка. – М.: Рус. деловая литература, 1997. 5. Банківський менеджмент: Підручник / За ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенко. – К.: Знання, 2005.

**Доронін А. В.**

УДК 331.336

**Ковальова В. І.**

## **ДІАГНОСТИКА КУЛЬТУРНИХ РЕГУЛЯТОРІВ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ (ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ)**

Підвищення ефективності використання людських ресурсів виробничих організацій в умовах інтелектуалізації праці не можна забезпечити раціональними технологіями менеджменту, оскільки творчі особистості здатні реалізувати свій потенціал тільки в умовах надання їм більшої свободи у виборі засобів і моделей реалізації трудових функцій. При цьому в них збільшується питома вага нестандартних та особливих. Це суттєво ускладнює взаємодію менеджерів і підлеглих, оскільки останні мають таку незвичну характеристику, як поведінка, яка повністю не контролюється зовні, вимагає використання менеджерами нових неформальних механізмів її впорядкування. Таким механізмом нині стала корпоративна культура, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність організації та її виживання в складному мінливому середовищі.

Практика вітчизняних підприємств свідчить, що їх керівники поки що не зорієнтовані чітко на використання організаційно-культурного підходу в управлінні поведінкою персоналу. Однак об'єктивне ускладнення взаємовідносин між власниками капіталу та інтелектуалізованої робочої сили робить невідворотними процеси соціалізації та психологізації менеджменту. За цих умов корпоративна культура перетворюється в актуальний предмет менеджменту, а управління нею вимагає розроблення відповідного методичного забезпечення. Оскільки дослідження психологів і соціологів свідчать, що поведінка жінки і чоловіка суттєво відрізняється за змістом та факторами, що її формують, то цей момент не можна залишити поза увагою при дослідженні організаційної культури.

Тому метою дослідження культур підприємств було обрано визначення центрального ядра їх цінностей з врахуванням гендерних особливостей його формування. Організаційна культура розглядалася як сукупність цінностей, переконань, відносин, загальних для всіх співробітників системи, що визначають норми їхньої поведінки. У процесі дослідження діагностувалися різновиди культури, найбільш прийнятні для розбудови системи заходів управлінського впливу на збереження чи зміну їх цінностей: органічна, партиципативна, бюрократична та підприємницька). Попередньо була виконана операціоналізація характеристик культур та розроблені відповідні анкети для збирання інформації методом самооцінки.

Вихідні дані для перевірки гіпотези були зібрані на чотирьох підприємствах. Загальний обсяг вибірки склав 220 осіб, з них 110 чоловіків та 110 жінок. Загальний масив отриманих даних було розділено на дві частини за ознакою статі респондентів. Надалі кожний масив аналізувався за однаковою процедурою, що передбачала реалізацію двох етапів, і виконувалося порівняння результатів. На першому етапі розраховувалася матриця парних коефіцієнтів кореляції між експертними оцінками цінностей кожної культури. На другому – з використанням вказаної матриці виділялася сукупність найбільш суттєвих цінностей певної культури, які створюють її "ядро", методом побудови найкоротшого незамкненого шляху (ННШ). Елементами цього ядра є цінності відповідної культури, а ребрами, що їх об'єднують, значення коефіцієнтів парної кореляції між їх оцінками.

За результатами моделювання ННШ ціннісних елементів культур працівників чоловічої і жіночої статі можна зробити такі загальні висновки. По-перше, кожне підприємство має змішану корпоративну культуру, в якій працівники різної статі віддають перевагу різним різновидам. Пов'язані в ядра цінності певної культури не однозначні. На всіх підприємствах чоловіки віддають перевагу в регулюванні трудової поведінки бюрократичній культурі, причому ядра її цінностей мають як подібність, так і специфіку. Наприклад, на трьох із чотирьох підприємств, чоловіки визнають стратегічне значення для регулювання поведінки персоналу наявності сильного керівництва, суттєву важливість того, щоб трудові процеси забезпечувалися стабільністю ситуацій і особистим втручанням в їх регулювання керівника. При цьому функції кожного співробітника і відповідальність за них, на їх думку,

© Доронін А. В., Ковальова В. І., 2007





повинні чітко визначатися та закріплюватися. На половині підприємств чоловіки вважають важливими контроль і обмеження доступу до інформації. Цінності інших культур отримали менші оцінки чоловіків і чітко не об'єднувалися в ядра.

Інший результат отримано в результаті аналізу цінностей культури, що регулюють поведінку працівників жіночої статі. Вони або орієнтуються на синтез цінностей різних культур, або віддають перевагу цінностям партиципативної та органічної культури. Причому якісний склад ціннісних ядер культур жінок різних підприємств суттєвіше відрізняється в порівнянні з чоловіками. На двох підприємствах чітко не визначилося ядро цінностей певної культури. На одному жінки віддали перевагу в регулюванні їх поведінки цінностям органічної культури, і на одному – цінностям партиципативної й органічної культур. Причому в ядрах органічної культури тільки одна цінність – узгодження діяльності організації з визначеною місією її співпадає, всі інші не співпадають ні за кількістю, ні за змістом.

Встановлені відмінності в сприйнятті ціннісних елементів організаційної культури працівниками різної статі необхідно враховувати при розробленні механізмів регулювання їх трудової поведінки.

УДК 316.334.2

**Дороніна М. С.**

## **ПЕРСПЕКТИВИ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ВИРОБНИЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Характерною рисою розвитку сучасної науки є ускладнення предметів її дослідження, яке сприяє двосторонньому процесу диференціації та інтеграції наукових дисциплін. Чим глибше і детальніше вивчають власний предмет, свій аспект дійсності спеціалізовані науки, тим актуальнішим стає науковий синтез, взаємопроникнення їх понять та підходів, формування на основі такого синтезу збагаченого бачення цілісності людини і світу, що її оточує. У свою чергу, цей синтез дає потужний поштовх подальшим конкретним дослідженням на суміжжі наук, де відбуваються найразючіші відкриття. Результатом цього процесу є виокремлення і розвиток комплексних наукових дисциплін, однією з яких є організаційна поведінка. Однак міждисциплінарний підхід до вивчення предметів ускладненої природи створює проблеми. По-перше, різні дисципліни по-різному тлумачать сутність та зміст одних і тих же понять та категорій. По-друге, спеціалісти певної галузі науки добре знаються на технологіях, інструментах дослідження власної предметної області. Що стосується способів та інструментів іншої, навіть спорідненої наукової галузі, то їх опанування потребує часу та додаткової освіти. По-третє, важко знайти кваліфікованих експертів та опонентів для перевірки достовірності отриманих результатів, без якої вони не будуть сприйняті науковою спільнотою як варті уваги та подальших досліджень. Та все ж попри всі труднощі багато сміливих і чесних учених опановують міждисциплінарну ниву, і головним їх інструментом, що надає впевненості та забезпечує результати, є вміння розвивати власні світоглядні джерела, координати образу світу, поєднувати наукові технології отримання знань та інтуїцію.

Мікроекономіка і менеджмент давно використовують міждисциплінарний підхід у вивченні закономірностей своєї предметної області. Багато представників цих наукових напрямів дотримуються думки, що виробниче підприємство сьогодні слід розглядати як соціально-економічну систему, характеристика активності якої відносно зовнішнього середовища не може бути повною за відсутності такого поняття, як поведінка. Перспективи формування і розвитку механізму управління цією характеристикою виробничої організації пов'язані із залученням знань тих дисциплін, які вивчають індивідуальну і колективну поведінку людей.

Актуальність управління поведінкою зростає у зв'язку з тим, що бізнес-діяльність виробничих підприємств, їх внутрішній потенціал та потенціал взаємовідносин з партнерами в процесі виробництва, розподілу і споживання благ (продуктів, послуг) нерозривно пов'язані з поведінкою людей. Сьогодні ефективність рішення будь-якої практичної економічної проблеми забезпечується розширенням рамок аналізу, врахуванням непрогнозованості людських вчинків, використанням не тільки економічних та адміністративних методів управління, а й соціально-психологічних та освітньо-виховних. Однак таке розширення буде ефективним лише в тому випадку, якщо, по-перше, воно матиме за основу не механічне пристосування, а органічний синтез різних підходів з врахуванням специфіки об'єкта, на якому виникла нестандартна ситуація, а, по-друге, – зміною парадигми розвитку компетентності працівників системи управління. Інформація перестає бути критичним ресурсом менеджменту. Натомість у нього перетворюється компетентність, причому не окремої людини, а творчого колективу, життєвий цикл якого прискорено скорочується через інтенсифікацію появи нетрадиційних ситуацій як безпосередньо у виробничій організації, так і в навколишньому середовищі. Для підтримки необхідного рівня компетентності персоналу виробничої організації, необхідно забезпечити перманентність його освіти протягом працездатного віку людини. При цьому вона повинна супроводжуватися вихованням у людини відповідальності за власне життя. Для прискорення перетворення знань у навички навчальний процес необхідно наповнити тренінговими технологіями. Навчальні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації необхідно збагатити дисциплінами гуманітарного циклу, які формують не тільки знання та навички в роботі з людьми, а й певний світогляд та здатність нестандартно мислити.

© Дороніна М. С., 2007



Можна констатувати, що економічні досягнення постіндустріального суспільства найближчим часом будуть забезпечуватися розвитком трьох наукових напрямів: філософії соціально-економічних систем, теорії поведінки економічних агентів і теорії управління соціально-економічними системами. Перший напрям має за мету визначення і розвиток загальнонаукових принципів формування і розвитку знань, другий – діагностику тенденцій поведінки власників капіталу та інтелектуалізованої робочої сили і впорядкування цієї поведінки за рахунок розв'язання суперечностей інтересів вказаних власників на взаємовигідній основі. Третій напрям необхідно збагатити методами діагностики систем, що самоорганізуються, та інструментами впливу на них.

Важливим конструктивним доповненням до переліку вказаних вище дисциплін будуть дисципліни, пов'язані з розробленням надійних інструментів вимірювання явищ та процесів. Економіка тривалий час для цього користувалася не без успіху натуральними та вартісними показниками. Однак сьогодні критичні ресурси (людський талант, інтуїція, самовідданість, порядність, творчий потенціал тощо), унікальні за своєю природою, мають цінність, та не мають натуральних і грошових еквівалентів. Управління ними вимагає кількісної оцінки, наукові основи якої поки що не розроблені до рівня конкретних технологій.

Подібно тому, як у суспільстві гармонійно повинні розвиватися такі його складові, як економіка, культура і політика, так і у виробничій організації необхідно впорядковувати потокові процеси капіталу у його відтворювальному циклі, культурні цінності, орієнтовані на формування злагоди в колективі, керівництво, в якому головну роль має лідер лідерів, здатний поєднувати різні стилі та активізувати поведінку підлеглих для вирішення перманентних ситуацій.

**Єльнікова Г. В.**

УДК 37.0

## ТЕХНОЛОГІЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасна ситуація в нашій країні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Це примушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне, гнучке.

Суспільство й держава створені людиною. Тому логічно, щоб розвиток людини, суспільства і держави відбувалися координовано. Філософське обґрунтування узгоджувальних процесів можливе з позицій теорії нестабільності, яка складає основу синергетики й пояснює процеси нелінійного розвитку, що зумовлюється багатофакторним різноспрямованим впливом. Саме такий розвиток будь-яких процесів відбувається при переході системи з одного сталого стану в інший (наприклад, перехід України від планової економіки до ринкової).

Координаційні дії обумовлюють розвиток партнерських стосунків та інтерактивної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу. Саме тому в цих умовах найкращим способом є управління через самоуправління.

Ініціювати діяльність самоуправління можна, залучивши людину до вироблення реалістичної мети й одночасно надавши їй ступені свободи для саморозвитку в межах цієї мети.

Діяльність, як основа розвитку, завжди спрямовується трьома силами: зовнішніми вимогами, власним мотивом та існуючими обставинами. Найпродуктивніша діяльність – це та, яка спрямована власним мотивом. Тому необхідно узгоджувати власний мотив із зовнішніми вимогами й враховувати існуючу ситуацію.

Зазначене вище можна здійснити за допомогою адаптивного управління (АУ), яке виникло за потреби спрямованої самоорганізації людини, що забезпечує її усвідомлений саморозвиток з використанням природного механізму. АУ може бути **спеціально організованим** на основі створення, підтримки та розширення умов саморозвитку об'єктів управління в межах установлених спільно з суб'єктом та усвідомлених ними вимог, але завжди **виникає довільно** на будь-якому перехідному етапі **як об'єктивна потреба**, що поєднує еволюційний та революційний шляхи розвитку.

**Адаптивне управління** – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосадування поведінки суб'єктів діяльності на дія(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення.

**Провідною ознакою** адаптивного управління є взаємоприспосадування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності. Рушійним фактором розвитку такої управлінської системи є баланс інтересів усіх її учасників і підструктур.

Функції адаптивного управління наступні: спільне вироблення реалістичної мети; критеріальне моделювання; кооперація дій і самоспрямування; самомоніторинг процесу та моніторинг результату; прогностичне регулювання.

За напрямком взаємовпливу адаптивне управління є одночасно і вертикальним, і горизонтальним, а за порядком взаємодії – і субординаційним, і розподіленим.

© Єльнікова Г. В., 2007



Технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методів, засобів і способів щодо його організації та здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності.

Адаптивне управління має *лінійно-функціональну структуру*, яка обов'язково доповнюється органічними структурами; здійснюється в *програмно-цільовій формі*: проектне управління, адаптаційно-модульне, субординаційно-проміжне партнерство, наскрізно-рівнева узгодженість тощо. АУ має свої закономірності й принципи. Воно є різновидом *ситуативного*, бо завжди узгоджує два протилежних за природою явища

Механізмом адаптивного управління є *моніторинг*. Це зовнішнє або внутрішнє векторне відстеження динаміки розвитку суб'єктів діяльності (персоналу), власне діяльності або будь-якої організаційної структури.

Моніторинг персоналу організації може бути використаним для його цілеорієнтованого розвитку. Тоді *об'єктом* моніторингу будуть особисті, ділові, професійні якості або діяльність персоналу; *предметом* – динаміка змін у діяльності або якостях персоналу як основа його розвитку; *метою* – спрямування розвитку персоналу на бажаний результат.

Інструментарієм моніторингу персоналу є кваліметричні факторно-критеріальні моделі оцінки якості персоналу або його діяльності, які включають унормовані вимоги та складаються з: *факторів*, за які ми умовно приймаємо певну групу якостей працівника або напрямів його діяльності як чинники, що впливають на якість; *критеріїв*, за які ми умовно приймаємо вимоги до якостей працівника або до його діяльності в певному напрямі; *вагомостей* факторів і критеріїв (значимості, пріоритетності як реального вектора активності людини); *значення* ступеня відповідності працівника або його діяльності вимогам, що встановлюються колегіально й унормовуються адміністрацією.

Обчислення вагомості факторів (критеріїв) дозволяє установити: *реальний вектор* активності індивіда або соціуму як пріоритетний напрям діяльності; *баланс інтересів* (пріоритетів діяльності або реальну спрямованість діяльності людей); *перспективний напрямок* діяльності як серединну лінію поведінки.

Поточне вимірювання якостей персоналу або його діяльності дозволяє проводити поточне цілеорієнтоване коригування або регулювати розвиток на основі рефлексивного самоаналізу й відповідної самоорганізації.

Періодичне вимірювання якостей персоналу дозволяє забезпечити наукову основу й об'єктивізувати атестацію працівників.

---

**Література:** 1. Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія. – Харків: Крок, 1999. – 303 с. 2. Сльникова Г. В. Основи адаптивного управління (тексти лекцій). – К.: ЦППО АПН України, 2003. – 133 с.

УДК 331.108.43

**Єрмоленко О. О.**

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Важливою складовою ефективного функціонування розвитку підприємств є створення сприятливих умов для більш повного використання трудового потенціалу підприємства. Тому проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства є актуальними і потребують наукового вирішення.

Метою даного дослідження є формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства.

Трудовий потенціал є об'єктом дослідження багатьох вчених таких як О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк, Ю. Г. Одегов, В. О. Волгін, Н. І. Єсінова, О. Я. Кібанов, Н. С. Краснокутська та багато інших. Однак проблема оцінки трудового потенціалу підприємства є не до кінця вирішеною і потребує подальших наукових досліджень.

Розрізняють трудовий потенціал окремого працівника і підприємства в цілому. Проведений аналіз наукової літератури [1 – 3] та її узагальнення дозволяє визначити трудовий потенціал підприємства як сукупність працездатних робітників, які здатні і мають намір працювати на підприємстві визначеної галузі за наявності необхідних організаційно-технічних умов для досягнення цілей підприємства. А трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних та духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [1 – 3].

На погляд автора, основними компонентами трудового потенціалу працівника є:

психофізіологічний потенціал, який включає в себе здібності людини, стан здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи, вік;

кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибина та різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових вмінь і навичок, що обумовлюють здатність людини до праці певного змісту й складності;

---

© Єрмоленко О. О., 2007



соціально-особистісний потенціал включає в себе комунікаційний потенціал (здатність до співпраці, колективної організації та взаємодії), творчий потенціал (творчі здібності) та ціннісно-мотиваційні якості.

А трудовий потенціал підприємства можна розглядати як сукупність таких складових:

кадровий потенціал включає професійні знання, вміння та навички;

професійний потенціал пов'язаний із змінами в змісті праці під впливом науково-технічного прогресу;

кваліфікаційний потенціал має на увазі зростання вмінь, знань, навичок;

організаційний потенціал – висока організація і культура праці.

У літературі існує дуже багато методів оцінки трудового потенціалу. Автором була здійснена спроба об'єднати їх у систему для застосування до складових трудового потенціалу працівника та трудового потенціалу підприємства в цілому (таблиця).

Таблиця

**Система оцінки трудового потенціалу**

Рівні трудового потенціалу	Структура рівня	Методи оцінки
Трудовий потенціал працівника	Психофізіологічний потенціал	тестування, метод ділових ігор, метод анкетування
	Кваліфікаційний потенціал	тестування, метод ділових ігор, метод інтерв'ю
	Соціально-особистісний потенціал	метод "360 градусів", тестування
Трудовий потенціал підприємства	Кадровий потенціал	коефіцієнт освіти, коефіцієнт посадового досвіду
	Професійний потенціал	коефіцієнт підвищення кваліфікації*
	Кваліфікаційний потенціал	коефіцієнт підвищення кваліфікації, коефіцієнт раціоналізаторської активності
	Організаційний потенціал	коефіцієнт оперативності виконання робіт

Розглянемо ці методи оцінювання більш детально.

Метод анкетування: трудовий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем, в яких фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики. Метод ділових ігор: трудовий потенціал робітника визначається на основі спостереження та результатів його участі в імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію. Тестування: трудовий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів). Метод інтерв'ю: трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання. Метод "360 градусів": трудовий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітників, які з ним працювали) [4].

Використання якісних показників іноді ускладнює проведення комплексної оцінки трудового потенціалу працівника. Щоб запобігти цьому, можна порекомендувати при використанні вищезазначених методів користуватися шкалою (від 0 до 1).

Використання шкали дозволить не лише оцінити трудовий потенціал окремого працівника, а й порівнювати трудовий потенціал працівників між собою.

Тепер, що стосується коефіцієнтної методики, то автор рекомендує використовувати наступні коефіцієнти згідно зі структурою рівня.

Коефіцієнт освіти:  $K_{осв} = A/60$ , де А – тривалість роботи працівника за спеціальністю, вказаною в дипломі (за аналізований період), місяців; 60 – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, визначеною в дипломі про вищу освіту, місяців.

Коефіцієнт посадового досвіду:  $K_{досв} = B/60$ , де В – досвід роботи на певній посаді, місяців; 60 – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, місяців.

Коефіцієнт підвищення кваліфікації:  $K_{квал} = H/ПН$ , де Н – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, місяців; ПН – нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), місяців.

Коефіцієнт підвищення кваліфікації\*:  $K_{квал} = H^*/ПН$ , де Н\* – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, обумовлене змінами науково-технічного прогресу, місяців; ПН – нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), місяців.

Коефіцієнт раціоналізаторської активності:  $K_{ра} = РП/СП/12$ , де РП – число раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю; СП – тривалість роботи працівника за спеціальністю, місяців.

Коефіцієнт оперативності виконання робіт:  $K_{\text{опр}} = M/P$ , де  $M$  – фактична кількість робіт, виконаних у встановлені строки;  $P$  – число робіт, фактично виконаних за аналізований період [4].

Оцінка трудового потенціалу є відправною точкою відліку подальшого визначення ефективності використання трудового потенціалу як окремо працівника, так і підприємства в цілому.

**Література:** 1. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2004. – 432 с. 2. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 638 с. 3. Экономика труда (социально-трудова отношения) / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М.: Изд. "ЭКЗАМЕН", 2003. – 736 с. 4. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. метод. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с.

УДК 331.101.3(043.2)

**Заболотна Л. П.**

## **КРЕДИТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ВАТ "ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД"**

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою керування персоналом. Нові економічні відносина, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розміщення кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Багато хто з провідних вітчизняних науковців, зокрема Виноградський М. Д., Колот А. М., Петюх В. М., Синицька О. І., Щокін Г. В., вивчають питання, пов'язані з формуванням ефективної системи мотивації на вітчизняних підприємствах, її подальшим впровадженням, визначають ключові елементи механізму стимулювання персоналу та виокремлюють практичні дії щодо їх реалізації на досліджуваних підприємствах. Серед науковців за кордоном над окресленим колом проблем працювали Єгоршин А. П., Мескон М. Х.

Ми пропонуємо до розгляду питання, що пов'язані з обґрунтуванням доцільності надання кредитів працівникам підприємств безпосередньо самим підприємством, обходячи банківські установи. Це дозволить в подальшому використати цей фінансовий інструмент як ефективну базову складову системи мотивації персоналу. З огляду на розвиток ринку фінансових послуг у нашого населення сформувалася певна культура користування його продуктами. Все це посилюється появою все нових і нових товарів і послуг, що дійсно полегшують життя населення, та нестримним бажанням людей оволодіти ними, і чим швидше, тим краще. Кредит сьогодні став дійсно "доступним для кожного". Але доступність не означає дешевизни. Тема кредитних відносин набула своєї актуальності з моменту появи таких. Саме на межі цих двох понять – "кредит" і "мотивація", – на думку автора, знаходиться часткове розв'язання такого складного питання, як формування ефективної системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Ця проблема турбує кожного керівника, і саме тому її розв'язання є досить актуальним і матиме неабияку практичну цінність.

Основним завданням нашого дослідження є: обґрунтування значимості і необхідності кредитного механізму в загальній системі мотивації персоналу; практична реалізація його здійснення; пошук внутрішніх можливостей підприємств для реалізації такої системи мотивації.

Об'єктом нашого дослідження є ВАТ "Літинський молочний завод", що займається виробництвом і реалізацією твердих сичужних сирів, плавлених сирів, сухого молока і вершкового масла. Продукція заводу, що має партнерів не тільки в Україні, а й за кордоном, без сумніву повинна мати високі показники якості. Тому значимість персоналу для цього підприємства досить висока, і той факт, як саме вони працюватимуть, має надзвичайно важливе значення. Тому для нашого дослідження ми вибрали саме це підприємство, оскільки воно постійно нарощує обороти і потребує ефективних методів мотивації персоналу.

Як ми вже зазначили вище, на даний момент сформувалася певна потреба в користуванні новинками техніки, що в більшості випадків не підкріплена платоспроможністю населення (наприклад, середня місячна зарплата працівника ВАТ "ЛМЗ" у 2005 році становила 595,47 грн.). Ця сума не дуже відрізняється від рівня мінімальної заробітної плати. Тому, на думку автора, на ВАТ "ЛМЗ" потрібно сформувати грошовий фонд, з якого усі бажачі зможуть отримати потрібну їм суму кредиту. На сьогоднішній день відсоткові ставки по банківських кредитах у національній валюті становлять 20 – 25% на рік. До цієї суми додається також відсоткова ставка з обслуговування кредиту – 2 – 2,5% щомісячно від суми кредиту. З деяких причин працівники банківських установ не звертають увагу клієнтів на останнє. Таким чином, переплата за отриманий в кредит товар, становить 45 –

© Заболотна Л. П., 2007



50% його вартості. Не краща ситуація для споживачів при отриманні кредитів у споживчих спілках і кредитних союзах. Тому ВАТ "ЛМЗ" сміливо може видавати ті ж споживчі кредити під 20 – 25% річних, вираховуючи щомісячний внесок із заробітної плати працівника. Це і буде слугувати елементом системи мотивації, оскільки такі переваги відсутні у підприємств-конкурентів, і це допоможе втримати цінних працівників. При умові найму на певний строк (обговорюється окремо для кожного працівника), підприємство може збільшувати термін кредитування або взагалі видавати кредити без відсотків. Кошти для такого кредитування можуть формуватися або з нерозподіленого прибутку, або безпосередньо з фонду оплати праці.

Швидкий економічний розвиток ставить сучасне підприємство у такі умови, за яких воно повинно досить гнучко реагувати на всі зміни і потреби ринку. Час тривіальної матеріальної мотивації, на думку автора, минув. Час звертати увагу на нові, іноді трохи не пристосовані до нашого уявлення про мотивацію методи та їх елементи. Саме таким нетрадиційним механізмом і є кредитування підприємством споживчих потреб своїх працівників. Це дозволить завоювати прихильність персоналу і одночасно зменшити плінність кадрів, утримуючи цінних працівників.

**Література:** 1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с. 2. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрямки ефективізації: Монографія. – Вінниця: Вид. "Розвиток", 2005. – 136 с. 3. Кузи М. Новая переменная мотивационной системы // Компаньон стратегии. – 2003. – №3. – С. 28 – 31. 4. Семакова А. 10 лучших бесплатных способов поощрения работников // Менеджмент и менеджер. – 2005. – №3. – С. 27 – 30. 5. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу // Регіональна економіка. – 2005. – №1. – С. 169 – 176.

**Зоріна В. М.**

УДК 378

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Основна функція менеджменту полягає в управлінні персоналом. Саме від успішності її реалізації значною мірою залежить ефективність професійної діяльності менеджера, яка характеризується різноманітністю і частотою контактів всередині та за межами фірми, швидкою зміною обставин і людей. У наш час, особливо гостро відчувається потреба в керівниках, що володіють ефективними способами та прийомами спілкування з персоналом, здатні створювати позитивний мікроклімат у виробничому колективі та налагоджувати продуктивні стосунки з партнерами в умовах вільного підприємництва. Протягом останніх років у вітчизняній науці управління з'явилася чимало праць, присвячених проблемі підготовки менеджерів (Ю. Голубев, С. Макаров, Ю. Морозов, Ф. Русинов, Є. Уткін, В. Яровий). У даний час за кордоном накопичений колосальний теоретичний і практичний досвід формування, підтримки і навчання майбутніх менеджерів. Такі дослідники, як М. Альберт, К. Арджиріс, Т. Діл, А. Кеннеді, Д. Мак-Грегор, М. Мескон, Д. Морган, А. Петтигру, Т. Петере, Р. Рюттингер, Л. Смірнич, П. Тернер, Р. Уотерман, Ф. Хедоури, Е. Шейн та ін., зробили вагомий внесок у дослідження питань ефективного функціонування організації. У зв'язку з цим особливо гостро постає проблема обґрунтування соціально-психологічних технологій навчання менеджерів, шляхів формування професійних навичок та вмій майбутніх керівників у процесі підготовки до майбутньої управлінської діяльності.

Завданням даного дослідження є аналіз існуючих соціально-психологічних концепцій управління персоналом та визначення пріоритетних соціально-психологічних методів в системі менеджменту, які б найповніше реалізовували соціально-психологічний потенціал як індивідуальної так і організаційної дії, сприяли успішному вирішенню завдань управління. Соціально-психологічні аспекти менеджменту базуються на ключовому положенні соціальної психології, що соціальною умовою функціонування і розвитку психіки є процес діяльності. Тільки в діяльності, спочатку в ігровій, а потім в навчальній і трудовій, розвиваються органи чуття і пізнавальні психічні процеси. Окремі автори, зокрема В. С. Кузін, відмічають, що процеси соціалізації мають більше значення в формуванні особистості, ніж природні дані. Особистість розвивається головним чином не за рахунок спадкового закріплення механізмів чи суто особистого досвіду, а за рахунок освоєння соціального досвіду [1, с. 35]. Важливим висновком соціально-психологічних досліджень є положення про те, що розвиток людини, її поведінка детермінується типом соціального середовища. Під соціальним середовищем розуміється те, що оточує людину в її соціальному житті і є об'єктом її психічного відображення. Розрізняють великі соціальні групи – класи, і малі соціальні групи – безпосереднє оточення, колективи і т. д. Для наукового і практичного менеджменту інтерес представляють саме реальні соціальні групи, які можна виразити як спільність взаємодіючих один з одним суб'єктів з метою досягнення усвідомленої цілі, спільність, яка об'єктивно виступає як суб'єкт дії.

© Зоріна В. М., 2007



Досліджено, що в малих групах взаємодія людини з соціальним оточенням має переважно суб'єктивний характер. Макросоціальне середовище, навпаки, в межах певних соціально-економічних відносин впливає на людину порівняно випадково і в залежності від свого психологічного вибору, людина може змінювати його. Тобто, це зумовлює соціальну мобільність, врахування якої має важливе прикладне значення в менеджменті, зокрема виводить на проблему плинності кадрів. Цим пояснюється значний інтерес, який виявляють до проблем малих груп зарубіжні вчені, перш за все американські. Найбільш важливі напрямки їх досліджень розглядають малу групу як сукупність інтераціоналістських і комунікативних актів переважно емоціонального характеру (симпатії, антипатії, байдужості, ізоляції, податливості, конформності, пасивності, активності, підлеглості, агресивності і т. д.). Ці ідеї розвинули в своїх працях Р. Белс, Д. Картрайт, С. Аш, Р. Кратчфілд та інші. При розгляді соціально-психологічного механізму внутрігрупових відносин вітчизняні і зарубіжні вчені надають великої уваги проблемі спілкування (комунікації). У ході міжособових відносин особа виконує певну соціальну роль, а її поведінка в конкретній ситуації визначається тими правами і обов'язками, які відповідають соціальному значенню цієї ролі. Автор стратометричної (багаторівневої) концепції інтрагрупової активності в колективах А. В. Петровський встановив, що психологічні характеристики групових взаємовідносин вторинні, а первинною є ціннісно-орієнтаційна єдність як показник згуртованості групи [2]. Суттєво доповнює уявлення про соціально-психологічні механізми поведінки людей теорія соціальної стратифікації і соціальної мобільності Пітіріма Сорокіна. Механізм її дії заснований на реалізації суб'єктом соціальних ролей і зміні його соціального статусу. В теорії сучасного менеджменту відводиться вирішальна роль мотивації – своєрідному мистецтву соціально-психологічного впливу на працівників з метою спонукання їх до накреслених дій і досягнення визначеної мети. Проблемам мотивації присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених: А. Маслоу, К. Алдерфера, Ф. Герцберга, Д. Макклеланда, В. Врума, А. Афоніна, О. А. Бугуцького, В. П. Казміренка та ін. В останні роки соціально-психологічні методи менеджменту почали доповнювати положеннями соціоніки – науки про типологізацію людей за визначальним в умовах сучасного розвитку комунікації принципом – засвоєнням і переробкою ними інформації. До базисних ознак, за якими в соціоніці формуються соціотипи, належать поняття, відкриті К. Г. Юнгом: "екстраверсія" – направленість психіки людини на світ зовнішніх об'єктивних речей; "інтроверсія" – направленість на явища і стани внутрішнього світу; "іраціональність" сприйняття індивідумом переважно континуальної (безперервної) інформації; "раціональність" – здатність образно мислити, сприймати дискретну (перервну) інформацію; а також "сенсорика"; "інтуїція"; "логіка"; "етики". Різні комбінації цих ознак формують 16 базових соціотипів – ідеальних конструктів, які дають змогу аналізувати своєрідність абстрактної особистості, знаходити закономірності міжособових відносин [3, с. 43].

Проведений огляд соціально-психологічних концепцій менеджменту свідчить, що соціально-психологічна регуляція діяльності людей, організаційних систем, являє собою надзвичайно складний і багатоаспектний процес. Його актуальність і значення підкреслюється характером і змістом завдань, які вирішуються на сучасному етапі суспільного розвитку. Тому завданням менеджерів є створення соціальних технологій і конструкцій, які б найповніше реалізували соціально-психологічний потенціал як індивідуальної, так і організаційної дії.

**Література:** 1. Кузин В. С. Психология. – Изд. 2-е перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 1982. – 255 с.  
2. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Научно-практическое пособие. – К., 1994. – 399 с.  
3. Молодцов А. В. Основные понятия соционики. Методы анализа личности, ее деловых качеств. – К.: МЗУУП, 1992. – 97 с.

УДК 355:316.33

**Калагін Ю. А.**

## **СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ У ВІЙСЬКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Реформування Збройних сил України передбачає перехід до нових принципів комплектування особовим складом. Відповідно до Державної програми переходу Збройних сил України до комплектування військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом [1], планується, що до кінця 2010 року буде завершений повний перехід до комплектування військовослужбовцями за контрактом. Очікується поступове збільшення чисельності особового складу за контрактом від 41 000 у 2006 році до 80 000 у 2010 році [2, с. 19].

Зміна принципів комплектування Збройних сил, подальша професіоналізація військової діяльності потребує нових підходів до розв'язання проблем соціального управління.

В управлінні поведінкою військовослужбовця під час виконання службових обов'язків важливу роль грає стимулювання, зовнішній вплив на людину, спонукання її до відповідних дій.

Дослідження стимулювання проводиться в кількох напрямках: дослідження реакції в разі відсутності спонукання, реакції на різні види спонукання, пошук видів спонукань щодо бажаної реакції [3 – 7]. Останній аспект відноситься до управління.

© Калагін Ю. А., 2007



На жаль, питання розробки методів стимулювання професійної військової служби у Збройних силах України остаються поза межами уваги вітчизняних науковців [8 – 15]. В умовах створення професійної армії, питання підвищення ефективності військової діяльності є дуже актуальними.

Отже, актуальність проблеми, її недостатня наукова розробленість, практична значущість і зумовили вибір теми дослідження. Метою роботи, що пропонується, є аналіз стимулювання як засіб управління у військової діяльності та розробка напрямків вдосконалення системи стимулювання професійної військової служби.

Ми розуміємо стимулювання як вплив на трудову поведінку військовослужбовця через створення особистісно-значущих умов, що спонукають його діяти відповідним чином. Вивченню проблем стимулювання професійної військової служби у Збройних силах України було присвячено соціологічне дослідження на тему: "Проблеми переходу підрозділів Збройних сил України до комплектування військовослужбовцями за контрактом", що було проведено в травні-липні 2006 року згідно з розпорядженням першого заступника начальника Генерального штабу Збройних сил України, на замовлення Головного управління з гуманітарних питань та соціального захисту Збройних сил України.

Під час дослідження був проведений аналіз впливу зовнішніх чинників трудової ситуації на прийняття рішення про проходження військової служби військовослужбовцем за контрактом.

Респонденти визначили, що до найбільш важливих чинників трудової ситуації відносяться: недостатнє грошове утримання, відсутність найближчим часом можливості вирішити житлову проблему, відсутність умов для роботи (навчання) членів родини, відсутність перспектив у службі та віддаленість місця служби від місця проживання батьків чи місця проживання до служби в армії. Грошове утримання посідає перше місце за значущістю серед інших характеристик трудової ситуації. Результати дослідження вказують, що менше половини респондентів (49,1%) мають намір продовжити контракт. І це на тлі невдоволеності грошовим утриманням. Даний чинник вказує на значний невикористаний потенціал матеріального стимулювання професійної військової служби.

Сьогодні відсутні дійові механізми стимулювання військової служби, не дає можливості залучати на військову службу за контрактом найбільш освічених і підготовлених громадян та утримувати у лавах Збройних сил України протягом тривалого часу кваліфікованих військовослужбовців.

Сучасний етап розвитку Збройних сил України, трансформація характеру, зростаюча роль людського чиннику, пред'являють більш високі вимоги до системи стимулювання. Аналіз результатів дослідження вказує, що система стимулювання військовослужбовців може бути ефективною, якщо вона відповідає наступним вимогам:

- комплексність;
- диференційованість;
- гнучкість;
- оперативність.

У той же час матеріальне стимулювання не є єдиним шляхом підвищення ефективності військової діяльності. Досвід армій передових країн світу вказує, що моральне стимулювання має не менш важливе значення, аніж матеріальне. Командири та начальники мають відповідний арсенал засобів морального стимулювання їхні права щодо заохочення та покарання військовослужбовців чітко визначені статутами Збройних сил України. Але статuti розроблялися в часи існування переважно примусового принципу комплектування Збройних сил. Система заохочень та покарань створювалась для призовника и на той час була ефективною. Сучасний військовослужбовець за контрактом за життєвим досвідом, рівнем освіти, сімейним станом зовсім інша людина, тому система заохочень та покарань для нього повинна відрізнятися від тієї, що була створена для призовника. Тому розробка нових положень статутів Збройних сил України щодо морального стимулювання військової служби є актуальним напрямком роботи. Сучасної армії потрібні нові статuti з чітко прописаною і збалансованою системою покарання та заохочення.

У Збройних силах України проводиться активний пошук шляхів вдосконалення системи матеріального та морального стимулювання військовослужбовців за контрактом. Сьогодні частіше всього перевага віддається матеріальним методам стимулювання. На думку автора, й це підтверджують результати соціологічних досліджень, це не зовсім правильно. Найбільш ефективним напрямком є комбінований методи, які поєднує як елементи матеріального, так й морального стимулювання військовослужбовців.

**Література:** 1. Державна програма переходу Збройних сил України до комплектування військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом. – К.: Преса України, 2002. – 12 с. 2. Державна програма реформування Збройних сил України на 2006 – 2011 роки. – К.: Преса України, 2006. – 40 с. 3. Весник В. Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 1998. – 496 с. 4. Волгин Н. А. Доходы работника и результативность производства / Н. А. Волгин, В. С. Николаев. – М.: Универсум, 1994. – 274 с. 5. Кунельский Л. Э. Заработная плата и стимулирование труда: социально-экономический аспект. – М.: Экономика, 1981. – 248 с. 6. Морозова Л. Л. Труд и заработная плата. – СПб.: "ИЧП-Актив", 1997. – 382 с. 7. Попова И. М. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления (социологический анализ). – К.: Наукова думка, 1976. – 208 с. 8. Затайняк О. Комплектування Збройних сил України за контрактом – важливий чинник їх професійного зростання // Наука і оборона. – 2003. – №2. – С. 3 – 7. 9. Лішавський В. Комплектування війська: служба за контрактом плюс резерв // Народна армія. – 2004. – 7 липня. 10. Лішавський В. Контрактна служба: проблеми, перспективи // Військо України. – 2003. – №12. – С. 18 – 19. 11. Лішавський В. Служба за контрактом – лише крок до професійної армії // Народна армія. – 2003. – 13 листопада. 12. Поляков Л. Перспективи професійної армії / Л. Поляков, М. Пашков // Зеркало недели. – 2002. – №23(398). – 22 июня. 13. Поляков Л. Реформування армії – спільна справа // Народна армія. – 2004. – 21 травня. 14. Радецкий В. Роздуми про перехід на комплектування армії на контрактно-добровольній основі // Слава і честь. – 2002. – 11 травня. 15. Разумцев О. Комплектування Збройних Сил України: досвід, проблеми, перспективи // Стратегічна панорама. – 1998. – №3 – 4. – С. 139 – 147.



## ПРАКСЕОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Актуализация развития и исследования управленческой деятельности как сложной системы обусловлена действием многосложного перечня объективных факторов, влияющих на нее. Важнейшие из них: усиление неопределенности внешней среды, ускоряющаяся научно-техническая революция, усложнение поведения человека в экономической системе и изменение логической структуры системы знаний, социологизация и психологизация менеджмента, усиление роли творческой, интуитивной и инновационной компонент в работе руководителя.

Решение проблем управления указанными факторами возможно с использованием методологических посылок праксеологии, освоением менеджерами праксеологического подхода к формированию и использованию творческого потенциала сотрудников (рисунок). Современному руководителю необходимы знания и навыки организации своей деятельности, а также деятельности коллектива на принципах праксеологии, что будет способствовать развитию активности, внутреннего ритма, творческого потенциала как руководителя, так и коллектива. Использование праксеологического подхода к организации и совершенствованию управленческой деятельности позволяет учесть особенности усиления целесообразности индивидуальной деятельности, а также целесообразность коллективного действия через создание рационально упорядоченного перечня основных рекомендаций, имеющих ценность.

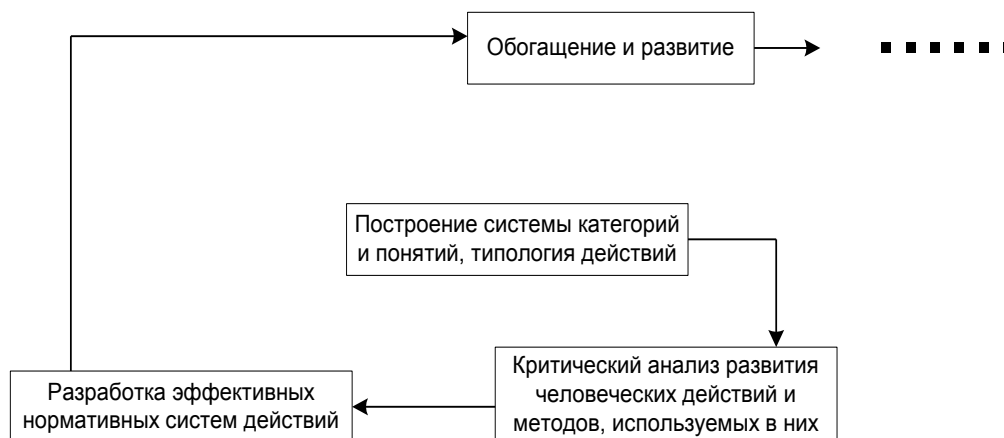


Рис. Этапы исследования управленческой деятельности

Необходимо отметить, что основная идея праксеологии – использование органического соединения теоретического движения мысли и практического действия для совершенствования управления в социальных и экономических системах. Предпосылками исследования праксеологии в управленческой деятельности становятся такие элементы, как деловитость и сознательно целенаправленная целесообразная, рациональная и целеполагающая деятельность руководителя по преобразованию системы "личность – результаты производства"; инновационность; компетентность; качество производственного опыта, навыков; развитие личностного потенциала деятельности (трудоспособности); сознательная организация деятельности; трудолюбие; целеустремленность на достижение значимых целей; созидательность.

Праксеология рассматривает способы деятельности с точки зрения их практического качества, оценивает их по критерию эффективности социально-трудового поведения человека. При этом в качестве факторов эффективности деятельности праксеология рассматривает, в первую очередь, целесообразность (целесообразную и целенаправленно осознанную деятельность, направленную на получение определенного результата); результативность. Кроме того, в том случае, когда в результате труда или творчества не возникает конкретный предмет, а осуществляется фрагмент некоторого действия, по отношению к которому нельзя судить о его результативности, следует пользоваться критерием совершенства действия (1, с. 21 – 22). Результативность – обеспечивается выбором исключительно тех средств, которые ведут к цели). Действенность (использование всех имеющихся средств для достижения целей); продуктивность и плодотворность (достижение поставленной цели); правильность (точность, адекватность, нормированность действий); "чистота" (использование конкретных адекватных алгоритмов действий); "надежность" (обеспечение объективной возможности достижения выбранным алгоритмом намеченного результата); последовательность (соблюдение намеченного алгоритма действий).



Праксеология в исследовании деятельности выделяет 2 аспекта: аутопраксеологический и синпраксеологический. Это позволяет учесть формы деятельности совокупного человека через диагностику совместной деятельности людей, оптимизацию деятельности малых групп, исследование механизмов их функционирования (1, с. 11). Двухаспектный праксеологический подход может стать наиболее эффективным в реализации индивидуального потенциала руководителя и потенциала подчиненного ему коллектива.

При этом исследование управленческой деятельности предполагает собой прохождение нескольких взаимообусловленных и последовательных этапов, приведенных на рис. 1. Праксеологический подход позволяет определить в управленческой деятельности внутренние источники ее единства, целостности и беспредельного развития.

---

**Литература:** 1. Тадеуш Пщоловский. Принципы современной деятельности. Введение в праксеологию. – К.: Институт праксеологии, 1993. – 270 с.

---

**Крупка А. Н.**

УДК 316.472

---

**Чала И. Ю.**

## **ПРОЕКТНЫЕ КОМАНДЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ РАБОТЫ**

Деятельность производственных организаций предполагает разработку различных планов, выполнение которых нацелено на обеспечение стабильного функционирования и развития предприятия на основе традиционных технологий. Но развитие рыночных отношений обуславливает ускорение и усложнение влияния внешней среды, возникновение различного рода нестандартных ситуаций, решение которых под силу только через объединение усилий сотрудников коллектива.

Коллективы на предприятии всегда привлекали внимание менеджеров, но в постоянно изменяющейся рыночной экономике предприятиям необходимы необычные коллективы – уникальные, инновационные, творческие. Такие коллективы должны мгновенно реагировать на изменения во внешней среде и эффективно решать поставленные перед ними задачи. Практика свидетельствует, что сегодня перед руководством предприятия встают нетривиальные задачи, решить которые не удается на высшем уровне. Более целесообразно поручать решение этих задач людям, компетентным именно в сфере проблемы, вызвавшей критическую ситуацию. Но эти задачи зачастую носят настолько сложный и комплексный характер, что только творческий коллектив, созданный из нескольких профессионалов может их решить. Проблема создания такого коллектива становится актуальной для субъектов хозяйствования в Украине. В рамках решения этой проблемы на предприятиях должна быть предусмотрена такая система организации труда, где главным субъектом должна стать проектная команда.

Целью данной работы является выявление факторов, влияющих на эффективную деятельность проектных команд, способных решать задачи любой сложности.

В современной организации существует три основные формы организации труда: коллективная, групповая и командная работа. Под коллективом понимается малая социальная группа, работающая над общими целями организации. Группа предполагает объединение людей по целям или интересам (клуб футбольных фанатов или группа театралов). Команда – это уже не просто группа людей; а группа, действующая сообща с целью реализации поставленных задач, где каждый участник уникален.

Современный менеджмент чаще всего использует команды для реализации проектов различной сложности, потому что потенциал команды гораздо выше потенциала групповых или индивидуальных усилий (эффект синергии). Благодаря этому потенциалу, самый безнадежный проект, находящийся на грани краха, может быть блестяще выполнен.

Именно работа в команде позволяет использовать усилия, навыки, способности и творческие возможности всех участников проекта. Команда дает возможность работать сообща, действуя при этом гибко и эффективно. Для достижения успеха при реализации проекта следует знать, основные факторы, позитивно влияющие на проектную командную работу. Чтобы понять, что собой представляет проект, необходимо определить его основные характеристики.

Совсем недавно проектом считалась совокупность технической документации разнообразных конструкций, строений и сооружений. На данном же этапе развития рыночной экономики такие проекты используются только в организациях, переживающих период "застоя". В современной

---

© Крупка А. Н., Чала И. Ю., 2007



литературе трактовка понятия "проект" представлена следующим образом: проект – некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта (свод знаний по управлению проектами PMI, США [1]); проект – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов (Английская Ассоциация проект-менеджеров [2]); проект – это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности (задание цели, временные, финансовые, людские и другие ограничения) и имеет разграничения от других намерений и специфическую для проекта организацию его осуществления (DIN 69901 [3]); проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией. [4, с.7]

Как уже отмечалось выше, работа над проектом объединяет людей из самых различных сфер, компетентных в самых различных областях, обладающих высоким уровнем знаний и навыков.

Проектная команда – специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта [5, с.35].

Проведя анализ научной литературы по данному вопросу [4 – 6], были выделены и обобщены основные факторы, влияющие на эффективную работу проектных команд в организации (рисунок).

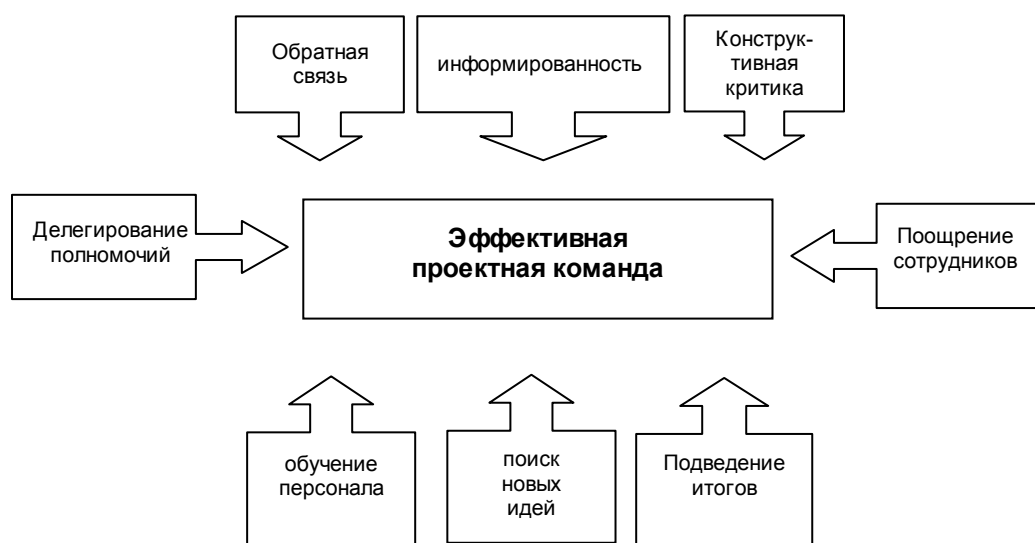


Рис. Факторы, влияющие на эффективную работу проектной команды в организации

Логичное и квалифицированное использование выделенных элементов, позволит руководителям проектных команд не только успешно завершить начатое предприятие, но и сделает эффективнее и результативнее сам процесс работы такой команды.

**Литература:** 1. Project Management Body of Knowledge (PM BOK), Project Management Institute, Drexel Hill, Pennsylvania, 1997. 2. Body of Knowledge, Association of Project Managers, INTERNET UK, Buckinghamshire, 2002. 3. DIN 69 901. Projektmanagement, Aug. 1997. Danebn hat der Normen ansschuss auch den Begriff der Projektwirtschaft geschaffen. 4. Пушкар О. І. Управління великомасштабними проектами: Навч. посібн. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2000. – 248 с. 5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 2002. – 352 с. 6. Литке Ханс-Д. Управление проектами / Ханс-Д. Литке, Илонка Кунов; [Пер. с нем. М. Э. Рёш. – М.: Изд. "Омега-Л", 2006. – 144 с.

УДК 331.101.3

**Лугова В. М.**

## РОЗВИТОК МЕТОДІВ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Роль мотивації в сучасних умовах, коли працівник визнаний основною продуктивною силою організації й усього суспільства, значно зросла. Більшість організацій переглядають способи спонукання людини до ефективно й творчої праці, адже від уміння передбачати й впливати на поведінку

© Лугова В. М., 2007



працівника багато в чому залежить досягнення цілей підприємства. Організації прагнуть створити ефективні методи, процедури, програми керування процесами, пов'язаними з мотивацією, забезпечуючи їхнє постійне вдосконалення, використовуючи всі доробки сучасної науки. Тому можна стверджувати, що теоретичне й практичне вивчення питань мотивації персоналу є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що увага до цих проблем значно зросла. У ряді робіт обґрунтовується необхідність і пропонуються способи мотивування на підприємствах, розглядаються теорії мотивації й можливість їхнього застосування на вітчизняних підприємствах [1 – 6]. Питанням оцінки мотивації працівників українських підприємств присвячені публікації [7 – 8]. Однак відсутні спроби поєднати існуючі підходи до мотивації для потреб практики, що не дозволяє повною мірою скористатися науковими надбаннями в області мотивації.

Для визначення напрямків формування ефективного соціально-економічного механізму мотивації необхідним є дослідження й оцінка сучасного стану мотивації персоналу. Таку оцінку можна здійснити використовуючи дані, отримані шляхом проведення соціологічних опитувань серед працівників і їх узагальнення. Метою таких опитувань є виявлення факторів, що впливають на поведінку працівника, аналіз впливу даних факторів. Проведений аналіз сучасних теорій мотивації та визначення основних закономірностей цих теорій дозволяє стверджувати:

1. Мотивація є результатом складної сукупності потреб різного порядку. Людина діє під впливом потреб, які вона прагне задовольнити. За неможливості задоволення певних потреб, може відбутися заміна даних потреб іншими. Пріоритети в мотивації працівників періодично змінюють один одного. Тому, необхідним є виявлення найбільш повного переліку потреб працівника і, залежно від ступеня їх актуалізації, застосування відповідних винагород.

2. Сила мотивації до праці залежить від оцінки людиною співвідношення результатів праці і витрачених зусиль скоригованої на справедливість і значимість винагороди, а також на рівень задоволеності від роботи. Трудове зусилля і прагнення виконати роботу залежать від привабливості, цінності винагороди, очікуваної за досягнення трудової мети. Тому, головним є оцінка результатів діяльності працівника і правильне співвідношення моральних і матеріальних стимулів.

3. Поведінка людини залежить від пріоритетних орієнтацій членів організації, які формуються під впливом середовища. Середовище існування й організаційна культура підприємства (відносини, "поле") стимулюють трудову діяльність працівника і формують його мотиваційну спрямованість.

Так як мотивація є суб'єктивним явищем, для дослідження впливу різних факторів на мотивацію працівників найкраще використовувати метод анкетування (інструментом вимірювання слугуватиме анкета).

Для аналізу існуючої системи мотивації праці методом соціологічного опитування була складена анкета, питання якої дозволяють оцінити стан системи мотивації на основі положень змістовних, процесних теорій мотивації, а також теорій "поля". Тобто визначити:

по-перше, ступінь задоволення основних потреб працівників, згідно з класифікацією потреб Маслоу та Герцберга;

по-друге, як працівники оцінюють винагороду за працю (вона є справедливою чи ні) шляхом оцінки людиною власних результатів праці і витрачених зусиль (продуктивності, старанності тощо) і значимості винагороди (заробітної плати);

по-третє, типи працівників, залежно від орієнтації на певні групи потреб;

по-четверте, тип культури підприємства, ієрархію потреб чоловіків та жінок, та рівень задоволеності працею в переважно чоловічих і жіночих колективах;

по-п'яте, вікову структуру робочої сили залежно від етапів трудової діяльності.

У нашому дослідженні автор використала розробки змістовних мотиваційних теорій, таких як теорія потреб особистості, запропонована А. Маслоу, та двофакторна теорія Герцберга. Згідно зі змістовними теоріями головною спонукальною силою для людини є її потреби. Саме із задоволенням потреб пов'язаний потяг до трудової діяльності. Характер і структура потреб окремого індивіда залежать від реальних можливостей, матеріального і культурного рівня суспільства, самого індивіда, його особистих властивостей. Зі зміною сімейного стану, рівня освіти, кваліфікації, віку змінюються і потреби.

Питання анкети побудовані таким чином, що дозволяють визначити ступінь задоволення основних фізіологічних потреб, які людина має задовольняти для підтримки організму в життєдіяльному стані; потреб безпеки, пов'язані з прагненням досягти безпечного стану і стабільності; потреб належності і причетності (відображають прагнення до участі у колективних діях, входження до певних об'єднань людей); потреб визнання і самоствердження, відображають бажання бути впевненими в собі, компетентними, визнаними, бути конкурентоспроможними); потреб самовираження, пов'язані з прагненням людини повніше використовувати свої знання, вміння, здібності, навички, особистий потенціал, потреби у творчості).

Крім того, можливо визначити ступінь задоволення факторами гігієни, які не самі по собі не є фактором позитивної мотивації, але їх відсутність викликає негативну мотивацію і факторами мотивації, які викликають задоволеність працею. Тобто гігієнічні фактори закріплюють, стабілізують персонал на підприємстві, а мотиватори спонукають персонал до продуктивної праці.

Результати аналізу рівня задоволення потреб представлено в таблиці.

**Рівень задоволення потреб працівників підприємств  
(за класифікацією потреб Маслоу та Герцберга)**

Потреби	ЗАТ НВП САУ	ВАТ "Турбоатом"	ВАТ "У. П.Е. К."	ВАТ "Гідропривід"
	Середній бал *			
Задоволення фізіологічних потреб	2,9	2,4	2,9	2,9
Задоволення потреб у безпеці	3,3	3,2	3,3	3,7
Задоволення потреб належності і причетності	4,1	3,8	4,1	4,2
Задоволення потреб визнання і самоствердження	3,7	2,8	3,7	3,6
Задоволення потреб самовираження	3,7	3,2	3,5	3,7
Гігієнічні фактори	3,4	3,1	3,4	3,6
Мотиватори	3,7	3,0	3,6	3,7

- \*  
 1 БАЛ – потреба абсолютно не задовольняється  
 2 БАЛІ – потреба не задовольняється  
 3 БАЛІ – потреба не зовсім задовольняється  
 4 БАЛІ – потреба задовольняється  
 5 БАЛІВ – потреба абсолютно задовольняється

Отримані результати свідчать, що незважаючи на достатнє забезпечення потреб належності і причетності, самовираження, працівники невпевнені у своєму майбутньому, не мають гарантій зайнятості, відчувають соціальну незахищеність (про що свідчить низький рівень задоволення фізіологічних потреб і потреб у безпеці). Все це негативно відбивається на результатах роботи кожного працівника, а в результаті – усього підприємства. Майже на всіх підприємствах задоволення гігієнічних факторів і мотиваторів є незначним. За таких умов працівники готові залишити підприємство, якщо з'являться кращі пропозиції (про що свідчить низький рівень задоволеності гігієнічними факторами) і не готові віддано і продуктивно працювати (про що свідчить низький рівень задоволеності факторами мотивації). Тому керівництво підприємств повинно звернути увагу на найбільш актуальні потреби працівників та забезпечити можливість їх задоволення за рахунок праці.

Спираючись на положення процесних теорій мотивації, можна стверджувати, що трудовий внесок людини суттєво залежить від винагороди, яку пропонує за її працю підприємство. У сучасних умовах найбільш бажаною винагородою для переважної більшості працівників є матеріальне заохочення (заробітна плата, премії, бонуси тощо), адже як показують дослідження матеріальний достаток є пріоритетною цінністю населення України [9, с. 80].

Причина цього, в першу чергу, недосконалість соціальної політики нашої держави. Лі Якокка вважав, що цементуючим елементом усієї демократії є робітник, який заробляє 15 доларів за годину, адже саме така людина в змозі купити дім, автомобіль, холодильник, саме вона є рушійною силою економіки. Саме така людина буде більше цікавитись престижністю праці, можливостями просування по службі, збільшенням вільного часу тощо. А працівники, навіть з великими амбіціями, але малим матеріальним достатком дуже чутливі до матеріальних стимулів [10, с. 218]. Питання стосовно відповідності розміру заробітної плати обсягам роботи, її складності, рівню підготовки і кваліфікації, а також щодо можливості підвищення заробітної плати, крім того дозволять розглянути питання мотивації крізь призму таких процесних теорій, як теорія справедливості, теорія очікування.

Оплата праці є важливим фактором, що визначає ставлення людини до праці. На жаль, рівень оплати праці українських робітників досить низький. Незважаючи на значні коливання середньої заробітної плати на підприємствах, працівники всіх підприємств вважають, що заробітна плата лише частково відповідає обсягу роботи, її складності, напруженості. Для більш детального вивчення питання ми проаналізували також показники, які відображають величину і якість трудового внеску: чи старанна людина на роботі, чи продуктивно і якісно працює і т. д. За основними критеріями, які на думку працівників повинні визначати розмір заробітної плати, її рівень повинен бути високим. Але такий показник, як задоволеність оплатою праці на всіх підприємствах отримав найнижчий середній бал, і є на досить низькому рівні.

Якщо розглянути дану ситуацію з точки зору процесних теорій (таких як теорія справедливості, очікування) нерівнозначність затрачених зусиль і отриманих винагород спонукає працівників зменшувати трудові вклади, працювати менш ефективно для досягнення рівноваги між вкладом і результатами. На думку автора, саме незадоволеність рівнем оплати праці спричиняє низьку задоволеність працею на підприємствах і низький рівень продуктивності й якості праці.

Хоча заробітна плата, премії, тобто матеріальні фактори, справляють значний вплив на мотивацію працівників, покладатися лише на ці чинники недоцільно. Цьому є декілька пояснень: по-перше, працівники звикають до такого впливу і затрачені ресурси перевищуватимуть отриманий результат; по-друге, не всі підприємства мають вільні кошти для їх впровадження; по-третє, як правило, зі зростанням добробуту громадян матеріальні чинники стають менш важливими. Також не можна ігнорувати вплив організаційного середовища (організаційної культури, стилю керівництва тощо) і вплив особистісних чинників (типу мотивації, віку, статі) на поведінку працівників. Врахування всієї сукупності факторів, що впливають на трудову поведінку дозволить реалізувати індивідуальний підхід при розробці механізму мотивації персоналу.



Для аналізу мотивації працівників підприємства з точки зору теорій "поля", до анкети було включено питання, які дозволяють визначити тип мотивації працівників підприємства, вікову структуру персоналу, ієрархію потреб чоловіків та жінок, визначити тип культури за класифікацією Хофштеда.

Для розробки дієвого механізму мотивації необхідним є визначення типу мотивації працівників підприємства. Тип мотивації – це переважача спрямованість діяльності людини на задоволення певних груп потреб. Таких типологій може бути багато залежно від цілей. У дослідженні ми використали типологію запропоновану в роботі [11], де виділено 4 типи мотивації. Перший тип – працівники, які намагаються виконувати найбільш важливу і корисну для суспільства роботу, навіть якщо вона не занадто цікава, чи вигідна за оплатою, тобто це спрямованість діяльності на суспільну значущість. Другий тип – працівники, які намагаються виконувати найбільш цікаву, різноманітну, творчу роботу, що приносить задоволення і відкриває можливості для самовдосконалення і самоствердження, тобто це орієнтація на зміст. Третій тип – працівники, які готові працювати понаднормово, виконувати будь-яку високооплачувану роботу для збільшення свого заробітку (спрямованість на оплату). До четвертого типу відносяться працівники, які зацікавлені в роботі з нормальними умовами праці, зручною змінністю, гарним мікрокліматом у колективі, навіть за рахунок більш низької оплати чи невисокої змістовності праці (орієнтація на умови).

Існує пряма залежність закономірностей розвитку трудової діяльності працівників від способу життя тієї вікової групи, до якої вони належать, що визначає необхідність врахування даного фактора в мотиваційній роботі менеджера [12, с. 110 – 114; 13, с. 385].

Важливе місце при розробці механізму мотивації займає врахування особливостей культури підприємства. Ми скористалися типологією, запропонованою Г. Хофштедом, де виділено "чоловічу" й "жіночу" культуру. Запропоновані ним основні характеристики відмінностей цих культур, а саме: роль чоловіка і жінки, головні цінності, прагнення та інше. Були використані нами для виділення основних факторів, які будуть впливати на мотивацію працівників організацій з переважно "жіночою" чи "чоловічою" культурою [14].

Проведення дослідження за такою схемою дозволить визначити фактори, що впливають на трудову поведінку в комплексі. Врахування їх дозволить реалізувати індивідуальний підхід при формуванні ефективного соціально-економічного механізму мотивації персоналу.

---

**Література:** 1. Коноваленко М. Ю. Мотивировать или заставить? // Управление персоналом. – 2003. – №12. – С. 52 – 55. 2. Стец І. Винагороди і покарання в мотивації персоналу // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Вип. 7/4. – С. 47 – 50. 3. Артемова М. В. Управление мотивацией это польза или вред? // Управление персоналом. – 2003. – С. 48 – 51. 4. Синчалова И. Мотивационные программы персонала // Довідник кадровика. – 2003. – №1. – С. 69 – 70. 5. Сурков С. А. Мотивация персонала // Управление персоналом. – 2002. – №7. – С. 32 – 34. 6. Добрицкая В. Переворачивая пирамиду // Менеджмент и менеджер. – 2004. – №1. – С. 23 – 29. 7. Пономарев И. Измерение мотивации // Управление персоналом. – 2002. – №11. – С. 70 – 72. 8. Павловська О. Оцінка ефективності стимулювання праці за результатами соціологічного обстеження // Україна: аспекти праці. – 2001. – №1. – С. 39 – 44. 9. Сасіна Л. О. Гармонізація інтересів суспільства, організації і особистості при функціонуванні механізму мотивації / Л. О. Сасіна, В. М. Лугова // Управління розвитком. – 2004. – №1. – С. 78 – 82. 10. Дворецька Г. В Соціологія: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 340 с. 11. Мьльник В. Исследование систем управления: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Деловая книга; М.: Академпроект, 2003. – 351 с. 12. Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебник. – М.: Инфра-М, 2002. – 219 с. 13. Пищулин Н. П. Социальное управление: Теория и практика: Монографич. учеб. пособие в 2-х кн. – М.: Академкнига, 2003. – Кн. 1. – 549 с. 14. Лугова В. М. Гендерні аспекти корпоративної культури і мотивація праці / В. М. Лугова, В. І. Ковальова // Матеріали науково-практ. конференції "Проблеми організації та планування інноваційної діяльності підприємств". – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – С. 18 – 19.

---

**Мартиненко М. В.**

УДК 331.108.2

## **ОПИТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**

Досвід розвинутих країн неодноразово підтверджує той факт, що на фоні миттєвого розвитку технологій, удосконалення методів управління і зростаючої вимогливості споживачів до товарів та послуг одним з провідних факторів укріплення ринкових позицій підприємства є якість його трудових ресурсів. У даному контексті важливе значення мають сучасні технології управління персоналом. На сьогоднішній день уже існує велика кількість досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, що спрямовані на вивчення та розробку таких технологій [1 – 4]. Але деякі з проблем, пов'язаних з використанням таких технологій та організацією збирання початкової інформації і досі

---

© Мартиненко М. В., 2007

залишаються актуальними і недостатньо глибоко дослідженими. Актуальність обраної теми дослідження зумовлена і тим, що кожна з технологій управління персоналом універсальна та неповторна одночасно. Одним з найбільш поширених методів збирання первинної інформації є опитування, яке ґрунтується на опосередкованій, чи безпосередній соціально-психологічній взаємодії дослідника та респондента.

Значення і роль якості трудових ресурсів у виробничій сфері було підтверджено в проведенні автором дослідження, заснованому на опитуванні споживачів і виробників продукції одного з підприємств Харківської області, що відноситься до меблевої промисловості. Основною метою опитування було вивчення думки співробітників підприємства, а також споживачів вказаної продукції про основні фактори, що впливають на її якість. Вибір саме такої мети опитування був зумовлений вирішальним впливом якості продукції, що випускається, на збільшення конкурентоспроможності підприємства, а також необхідністю ще раз довести безпосередній зв'язок між якістю продукції та якістю трудових ресурсів на підприємствах виробничої сфери.

На початковому етапі дослідження було проведено опосередковане опитування двох категорій респондентів: виробників та споживачів продукції. При цьому співробітникам підприємства, що виробляє продукцію, було запропоновано перелік основних факторів, які впливають на якість продукції, з метою визначення ступеня цього впливу (за 10-бальною шкалою) та взаємозв'язку цих факторів із споживачькими властивостями продукції (рис. 1).

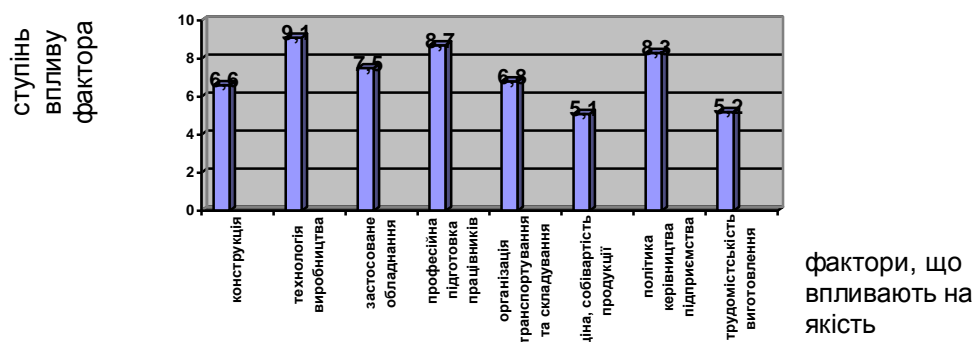


Рис. 1. Результати оцінки співробітниками підприємства ступеня впливу запропонованих факторів на якість продукції

Звертає на себе увагу той факт, що професійна підготовка працівників, а також політика керівництва, що також є певним відображенням рівня його професіоналізму, визначені співробітниками як одні з найважливіших факторів підвищення якості продукції після технології виробництва. Окреме запитання співробітникам передбачало визначення ними причин появи неякісної продукції. У якості найбільш поширених причин появи неякісної продукції були названі халатне відношення працівників до роботи (42%) і непрофесіоналізм керівників та працівників (32%). Другій категорії респондентів був запропонований перелік споживачьких властивостей з метою визначення серед них найбільш важливих з точки зору споживачів продукції. Спираючись на результати опитування споживачів щодо споживачьких властивостей продукції, а також на встановлену функціональну залежність між споживачькими властивостями та факторами, що впливають на якість продукції, було визначено значимість останніх з точки зору споживачів. Усі необхідні розрахунки реалізовані за допомогою програми MathCad, а отримані результати представлені у вигляді матриці (рис. 2).

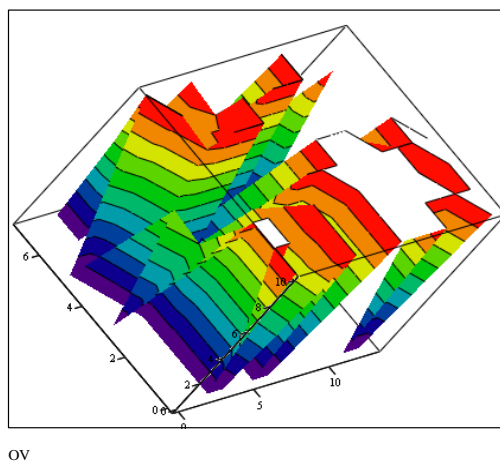


Рис. 2. Матриця оцінки значимості факторів, що впливають на якість продукції



За результатами, наведеними в матриці, можна зробити висновки про провідну роль для споживачів таких факторів, як професійна підготовка працівників та керівництва у формуванні найбільш значимих споживачьких властивостей продукції. Наукова новизна проведеного дослідження полягає у використанні двостороннього підходу до оцінки якості трудових ресурсів на основі опосередкованого опитування споживачів та виробників продукції. Доведено безпосередню залежність якісних показників продукції від якості трудових ресурсів підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні необхідності покращення трудової дисципліни та системи підбору і найму робітників, ретельного підходу до розвитку технологій управління персоналом на підприємстві, систематичного моніторингу думок персоналу щодо рівня якості продукції та впроваджених заходів для організації зворотного зв'язку. Найбільш ефективною формою такого моніторингу є опитування персоналу, як найбільш доступний і якісний метод збирання первинної інформації.

**Література:** 1. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с. 2. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2003. – 272 с. 3. Сергиенко С. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. – М.: Книжный мир, 2004. – 206 с. 4. Сидоренко Е. Мотивационный тренинг. – СПб.: Речь, 2005. – 240 с.

**Мартіянова М. П.**

УДК 658.1

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КРИЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Досвід ефективного господарювання підтверджує винятково важливу роль кадрової складової потенціалу підприємства, від кількісної та якісної збалансованості і рівня використання якої значною мірою залежать не тільки високі кінцеві результати діяльності підприємства, досягнути конкурентні переваги у виробничій сфері, організації та управлінні, а й можливості забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємства. З усіх елементів соціально-економічної системи підприємства тільки персонал володіє здатністю активно і самостійно реагувати на динамічні зміни господарського середовища, поєднуючи в часі і просторі всі інші компоненти [1].

В управлінні персоналом кризового підприємства на перший план виходять питання оптимізації кадрового складу. Для оптимізації використання кадрового потенціалу необхідно провести організаційно-кадровий аудит, знайти й використовувати найбільш ефективні методи управління персоналом задля зняття напруги, поліпшення соціально-психологічного клімату. Треба також узгодити основні положення стратегії управління персоналом зі стратегією функціонування та розвитку підприємства.

Ефективна робота персоналу підприємства, що перебуває в кризовій ситуації особливо залежить від організаційного й психологічного клімату на підприємстві. А він у свою чергу – від виникнення внутріфірмових конфліктів [2]. Тому необхідно вміти розпізнати категорію конфлікту й вибрати стратегію управління, що дозволить не тільки розв'язати конфлікт, але й забезпечити користь підприємству.

Метою управління в даному випадку є конструктивне вирішення конфлікту, яке можливе, якщо: конфлікт сприймається учасниками адекватно; сторони готові до відкритого й ефективного спілкування; створено атмосферу співробітництва й взаємної довіри.

Сучасна ситуація, коли більшість підприємств в якості антикризової міри приймає рішення про проведення реорганізації чи реструктуризації виникає ряд соціально-кадрових аспектів:

на багатьох підприємствах самі працівники є власниками, і саме від них залежить, чи буде працювати підприємство;

для багатьох регіонів ймовірність залучення іншого персоналу низька;

досить велика кількість персоналу за своїми професійними характеристиками не має шансів знайти іншу роботу.

Тому при прийнятті рішень у сфері управління персоналом кризового підприємства треба приймати до уваги ці особливості. До найбільш поширених методів управління персоналом кризового підприємства відносять:

1. Примусовий метод. Передбачає використання сили для подолання опору з боку персоналу. Це дорогий і небажаний у соціальному плані процес, але він дає переваги в часі стратегічного реагування. Використовується в умовах гострого дефіциту часу й тільки в тих випадках, коли природа опору ясна й відвертого прояву чинності не потрібно.

Найбільш труднощі у використанні цього методу полягають у: надзвичайно високому ризику невдачі нововведень; нездатності передбачати джерела й силу опору; ігноруванні вказівок щодо впровадження змін; нерозумінні необхідності підвищувати компетентність.

© Мартіянова М. П., 2007





Для підвищення ефективності цієї зміни необхідно проаналізувати настрій персоналу й виявити потенційні джерела опору або підтримки.

2. Метод адаптивних змін. У рамках цього підходу стратегічні зміни відбуваються шляхом поступових незначних змін протягом тривалого періоду. Процесом керує не вище керівництво, а спеціально створена проектна група. У будь-який конкретний момент опір, хоча й слабшає, але все-таки залишається. Конфлікти вирішуються шляхом компромісів. Цей метод дає можливість здійснювати зміни в умовах, коли у прихильників змін немає адміністративної влади, але є сильна мотивація до впровадження нововведень, сформований відповідний спосіб мислення.

2. Управління кризовою ситуацією. Метод може бути використаний у ситуації, коли адміністрація перебуває в кризовій ситуації, наприклад, зміни в зовнішньому середовищі загрожують її існуванню й вона працює в жорсткому цейтноті. Коли настає подібна явна криза, опір звичайно поступається місцем підтримці. У цій ситуації первісне завдання вищого керівництва – вживання запобіжних заходів щодо паніки. Про перші ознаки виходу із кризового становища свідчить поновлення опору.

3. Управління опором (метод "акордеона"). Якщо попередні методи є надзвичайними заходами проведення змін, то цей метод – проміжний і може бути реалізований у строки, що диктуються розвитком подій у зовнішнім середовищі. Тривалість процесу змін повинна враховувати наявний час. З наростанням терміновості цей метод наближається до примусового, зі зменшенням терміновості – до адаптивного.

Метод ефективний, якщо спонтанні явища в зовнішньому середовищі не поодинокі, а повторювані й адміністрації необхідно створити постійний управлінський потенціал стратегічного характеру для реагування на зміни. Недоліки методу: значна складність, необхідність уміти планувати дії у важко прогнозованих ситуаціях.

Недоречно й несвоєчасне використання зазначених методів може стати причиною зриву стратегічно важливих нововведень. Тому керівництву необхідно враховувати два основних параметри: наявний час і професійну, психологічну готовність персоналу до стратегічно важливих змін.

Великої уваги потребує процес мобілізації кадрового потенціалу кризового підприємства на реалізацію плану фінансового оздоровлення. Він повинен складатися з послідовних фаз діяльності керівництва:

фаза агітації – створення у персоналу відчуття "стратегічного дискомфорту", пов'язаного з усвідомленням того факту, що особиста доля працівників залежить від виживання підприємства;

фаза професійного зростання – створення умов для підвищення кваліфікації персоналу; забезпечення високого рівня мотивування до саморозвитку;

фаза інтеграції – створення нових рольових моделей, що закріплюють у культурі кризового підприємства нові зразки діяльності й поведінки; творчий розвиток на основі постійного осмислення практики.

Існують два принципових підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності кризового підприємства:

1) ліквідація наявних у структурі організації вад;

2) пошук рис, що створюють привабливий для споживачів образ підприємства. Як показує досвід, цей підхід більш продуктивний. Він ґрунтується на декількох істотних принципах.

Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства. Реорганізація, сполучена зі скороченням персоналу, – звичайна практика на кризовому підприємстві. Однак вона може бути як ефективною, так і неефективною. При проведенні реорганізації ефективна практика припускає: скорочення рівнів в організаційній структурі управління; підтримку й навчання працівників підприємства, що виявляють лідерські якості й схильність до управлінської діяльності; децентралізацію структури управління; командну роботу, а не індивідуальні зусилля – формування робочих груп, команд; ідентифікацію й збереження ядра кадрового потенціалу.

Принцип формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства. Підвищення рівня конкурентоспроможності кризового підприємства в більшій мірі залежить від його інтелектуального й інформаційного потенціалів, цінність яких зростає залежно від масштабу інвестицій у нього й придбаного персоналом досвіду.

Принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу підприємства. Сукупні здібності працівників підприємства, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати й координувати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань, утворюють ядро кадрового потенціалу. Ці здібності являють собою сполучення вмінь і знань персоналу; є унікальним джерелом підвищення рентабельності підприємства за рахунок комбінації наукового, виробничого, організаційного, управлінського й кадрового потенціалів;

Принцип відповідності управлінських ролей у кризовій ситуації на підприємстві. Розглядаючи людську складову кризи, можна виділити чотири можливі кадрові ситуації на підприємстві [3].

Ситуація 1. Працівники підприємства не хочуть працювати в нових умовах, але мають достатню професійну підготовку. Адекватним поведінням керівника в цій ситуації буде стиль дуже вимогливого начальника, що діє відповідно до правил: відробив добре – отримай винагороду; відробив погано, порушив дисципліну – будеш покараний.

Ситуація 2. Працівники організації не хочуть працювати в нових умовах і не мають відповідних навичок. Як правило, стратегічне кадрове рішення буде пов'язане із частковою заміною персоналу, тому керівникові важливо уникати всіляких "особистих" відносин.

Ситуація 3. Працівники хочуть працювати по-новому, але не мають достатніх навичок. Керівник змушений взяти на себе функції з підготовки персоналу безпосередньо на робочому місці. Цей тип навчання – інструктування, коли начальник працює як професіонал-керівник, з'єднуючи власні знання з розумінням специфіки індивідуальності кожного співробітника.



Ситуація 4. Працівники підприємства і хочуть працювати в нових умовах і мають досить навичок для цього. Керівник повинен побудувати процес включення професіоналів у прийняття й реалізацію управлінських рішень, поступово готуючи свою власну управлінську команду.

Результати аналізу найбільш ефективних типів поведінки керівника в кожній з ситуацій наведені в таблиці.

Таблиця

**Тип поведінки керівника в кризовій ситуації**

Емоційна складова	Інструментальна складова	
	Кадровий склад підприємства	
Кадровий склад підприємства	Має необхідні професійні навички	Не має необхідних професійних навичок
Не орієнтований на зміни	Ситуація 1 Тип керівника: дресирувальник	Ситуація 2 Тип керівника: анти маніпулятор
	Орієнтований на зміни	Ситуація 4 Тип керівника: Тьютор
		Ситуація 3 Тип керівника: інструктор

В умовах, коли підприємство потерпає від різного роду криз, дуже велику увагу треба приділяти методам управління персоналом, тобто способам впливу на колектив та окремих робітників з метою координування їх діяльності в процесі вирішення питань подолання кризових явищ на підприємстві. Тому на перший план виходять не адміністративні та економічні методи управління, а скоріш за все соціально-психологічні які повинні зробити соціальний аналіз колективу, психологічну підтримку працівників, сприяти створенню нормального психологічного клімату в колективі, розвитку у працівників ініціативи і відповідальності. Процес управління персоналом повинен виконувати організаційну, соціально-економічну та відтворювальну функції.

**Література:** 1. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. – К.: Знання, 2005. – 662 с. 2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с. 3. Мазур І. І. Реструктуризація підприємств і компаній / І. І. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: ЗАО "Економіка", 2001. - 456 с. 4. Грейсон Дж. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття / Дж. Грейсон, К. О. Делл. – М.: Економіка, 1991. – 319 с.

**Михайленко Д. Г.**

УДК 005.32

**Болдырь О. М.**

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТРЕСС И ПУТИ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

Информационная насыщенность трудовой деятельности работников системы управления предприятием, с одной стороны, и противоречия между необходимостью быстрого принятия решений в условиях недостатка или избыточности исходных данных, с другой стороны, приводит к хронической усталости и профессиональным стрессам. Многие исследования подтверждают этот тезис (например, исследование персонала одной страховой компании показало, что для 27% респондентов работа является единственным сильнейшим источником стрессовых ситуаций в жизни [5, с. 654]). Переживание стресса неблагоприятно сказывается на трудовом поведении человека, на качестве выполняемой работы. В состоянии стресса у человека наблюдаются нарушения координации движений, логичности речи; замедляется переключение внимания, комплексность и объективность восприятия критической ситуации и т. д. [4, с.274]. Стресс оказывает влияние не только на профессиональную деятельность, но и на здоровье человека в целом. Считается, что он является причиной примерно 50 – 70% всех разновидностей физических заболеваний.

Стресс проявляется в напряженных условиях жизни и деятельности, в опасных ситуациях, которые возникают неожиданно и нуждаются в немедленных мероприятиях для их преодоления [4, с. 274]. Он представляет собой состояние чрезмерно сильного и длительного психологического напряжения, которое возникает у человека, когда его нервная система получает эмоциональную перегрузку. Причиной появления стресса является несоответствие между наличными внутренними ресурсами работника и требованиями внешней среды конкретной ситуации. Это происходит как в обыденной жизни, так и на работе (т. н. "профессиональный стресс". [3, с. 442].

© Михайленко Д. Г., Болдырь О. М., 2007

Прежде чем разрабатывать технологии преодоления стресса, следует помнить, что стресс – это одна из разновидностей реакции организма, которая имеет и положительные и отрицательные последствия. В жизни человек перманентно встречается с критическими ситуациями, в преодолении которых происходит его личностное развитие.

Профессиональный стресс по содержанию представляет собой неспецифическую реакцию организма на внешнее воздействие или внутреннее переживание в отдельно взятой ситуации. Одним из главных признаков такого стресса является синдром "профессионального выгорания". Содержание этого понятия ученые определяют неоднозначно. Так, сторонники одного подхода рассматривают "профессиональное выгорание" как состояние физического, психологического и эмоционального напряжения, возникшее из-за длительного нахождения в эмоционально перегруженных ситуациях общения. Поэтому "профессиональное выгорание" трактуется ими как синдром "хронической усталости". Второй подход рассматривает "профессиональное выгорание" как двухкомпонентную модель, которая состоит из эмоционального истощения и из ухудшения отношения к другим, а иногда и к себе. Сторонники третьего подхода трактуют синдром "профессионального выгорания" как трехкомпонентную систему, состоящую из эмоционального истощения, деперсонализации и редукции собственных личностных достижений. [2, с. 253].

Стрессовые ситуации на рабочем месте формируются под влиянием множества факторов. Их причинами могут быть как личные обстоятельства (например, болезни, семейные и финансовые проблемы), так и непосредственно профессиональные обстоятельства (проблемы внутри той организации, где работает человек).

Поскольку стресс – необходимое состояние человека, формирующееся под влиянием широкого спектра разнообразных факторов и условий, и полностью исключить его из нашей жизни невозможно, необходимо в необходимых случаях научиться его преодолевать. Над этой проблемой работают представители многих наук. Обобщение их подходов позволило составить перечень возможных способов упреждения, преодоления или, по крайней мере, снижения критичности последствий стресса, максимального сокращения его разрушительных последствий.

Ученые выделяют такие способы преодоления стресса [1, с. 324]: программы поддержки сотрудников (ППС), для которых характерны планы по предоставлению работникам помощи по целому спектру разнообразных проблем личного характера. Электронная терапия, которая заключается в обсуждении сотрудниками своих психологических проблем со специально обученными консультантами посредством электронной переписки. Программы здоровья, проводимые в рамках компании, на которых работники обучаются навыкам, необходимым для здорового образа жизни. Программы регулирования отсутствия – это процедуры предоставления сотрудникам гибкости в отношении выбора выходных дней. Социальная поддержка, заключающаяся в дружеском расположении и поддержке других людей, что способствует облегчению реакций на стрессовые ситуации. Медитация, которая предполагает процесс научения очищению своего сознания от ненужных мыслей, часто с помощью многократного повторения отдельного звука или слова. Тайм-аут, предпринимаемые для снижения уровня напряжения. Тренинги по стресс-менеджменту – обучение людей наиболее конструктивным формам противодействия стрессогенным факторам.

Нет сомнения, что проблемы преодоления профессионального стресса, а также синдрома "профессионального выгорания" в настоящее время являются чрезвычайно актуальными. Детальное их изучение и анализ свидетельствует не только об их научной перспективности, а также ставят ряд вопросов, которые ждут решения

---

**Литература:** 1. Максименко С. Д. Общая психология. – М.: Рефл-бук; К.: Ваклер. – 2001. – 528 с. 2. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма "ІНКОС", 2005. – 366 с. 3. Немов Р. С. Психология: Учебн. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. – 4-е изд. – М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2003. – Кн. 1: Общие основы психологии. – 688 с. 4. Максименко С. Д. Общая психология. – М.: Рефл-бук; К.: Ваклер. – 2001. – 528 с. 5. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон [Пер. с англ.: О. В. Бредихина, В. М. Соколова. – М.: ООО "Вершина", 2004. – 912 с.

УДК 331.108.43

**Мищанин І. О.**

## **ДО ПИТАННЯ ПРАКТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МОТИВАЦІЇ ЗА ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ**

Однією з найбільш актуальних проблем сучасної організації є постійний дефіцит часу її робітників. Досліди міжнародної консультаційної компанії "Chipin&Partner" показують, що 43% свого часу керівники вищої ланки витрачають не на управління, а на адміністрування та паперову роботу [1]. Все це призводить до безкінечних авралів. Тому дуже часто в закордонних фірмах та державних організаціях стали впроваджувати одну з найновіших технологій сучасного менеджменту – тайм-менеджмент.

---

© Мищанин І. О., 2007



Тайм-менеджмент, чи управління часом, відноситься до числа тем, актуальних майже для всіх – кожна людина в тій чи іншій мірі володіє певним набором технік управління часом, хтось більш майстерно, хтось менше.

Серед існуючих систем управління часом, найбільш розповсюдженими є системи Б. Франкліна і Матриця Ейзенхауера. Їх впровадження допомагає значною мірою налагодити спокійний темп роботи та підвищити продуктивність праці в організації без значних фінансових витрат. Практика закордонних організацій продемонструвала ефективність впровадження цих технологій підприємстві.

З ціллю визначення рівня практичного володіння технологіями управління часом був розроблений тест: "Чи ефективно використовуєте Ви робочий час?" і проведено анкетування співробітників державних установ, промислових та комерційних організацій міста Харкова. З'ясувалось, що тільки 7% опитуваних ефективно управляють структурою свого часу, 15% – непогано управляють, 70% – тільки намагаються це зробити в майбутньому. Проведені дослідження дозволили виявити основні чинники, які заставляють витрачати час безцінно: телефонні дзвінки, постійно відволікаючі люди, погано організований обмін інформацією, проблеми з комп'ютерним обладнанням, невміння слухати інших, погано організовані і скоординовані наради та беззмістовні розмови.

Існує багато методів, які допоможуть побудувати ефективну систему управління часом. Для створення індивідуальної технології управління часом можливо користуватися основними напрямками раціонального використання часу та його заощадження: делегування повноважень, правила ведення телефонних переговорів, використання часу пересування, організація робочого місця, відхилення текучих справ.

Делегування повноважень – один з головних способів економії часу керівника і єдиний шанс розвантажити себе. Але для цього необхідно чітко поставити цілі, визначити критерії їх досягнення – інакше неможливо буде ні оцінити хід процесу, ні визначити, було досягнуто результат чи ні.

Усім доводиться їздити на більш-менш великі відстані – поїздки на роботу, відрядження, а також постійні очікування є непоганим резервом завжди невиспачаючого часу. Необхідно використовувати цей час з користю. Можна обміркувати і частково підготувати виступ на нараду, вивчити щось, якщо є в цьому необхідність. Завжди необхідно мати при собі матеріали, які допоможуть "врятувати" час, проведений у черзі, транспорті та ін.

Гарним резервом економії часу є вміння виділити головне і тактовно відмовитися від непотрібної справи. Мистецтво сказати "ні" – це дійсно майстерність як дипломатії, так і хорошої організації. Необхідно завжди мати під рукою стандартну ввічливу форму відмови, яка допоможе при необхідності легко і необразливо відхилити деякі справи та обов'язки, що не принесуть ніякої користі, а тільки витратять безцінний час.

Однією з основних причин витрат часу персоналу організації є малоефективні наради, затягнуті ділові зустрічі. Особливо постає питання впровадження тайм-менеджменту й через те, що в цьому випадку втрачається не тільки власний час, а й час співробітників й підлеглих. Тому керівникам необхідно звернути увагу на розробку заходів для оптимізації їх діяльності. Перш за все необхідно сформулювати чітку тему наради, визначити, яка мета повинна бути досягнута, запросити підлеглих, що відповідають за питання, які виносяться на розгляд. Кожен з учасників повинен знати повний склад присутніх, порядок денний, тему і мету наради. Дуже важливо чітко слідувати визначеному часу початку наради, регламенту, оголошеному заздалегідь.

Але недостатньо ознайомити працівників з сучасними технологіями управління часом та з методами його економії, для отримання результатів необхідно знайти спосіб мотивації працівників на самостійне впровадження тайм-менеджменту. Самі працівники повинні розуміти, що нераціональне використання часу та неякісно організований робочий день призводять до швидкої втомленості, з'являється роздратованість та невдоволеність результатами роботи. Необхідно показати працівникам взаємозв'язок між раціональним використанням робочого часу та успішними результатами діяльності.

Ефективність організації залежить від роботи всіх її членів і тільки злагоджена робота всередині команди підрозділу та між підрозділами зможе дати вагомий результат. Командна робота складається на сильні сторони керівництва, авторитетного лідера і є фактором успіху роботи організації. Особливо гостро стоїть проблема перед керівниками – вони керують не тільки своїм часом, але й робочим часом своїх підлеглих.

Усе це доводить необхідність розробки на підприємстві системи мотивації для осмисленого використання працівниками, особливо управлінським персоналом, технологій управління часом.

Впровадження заходів тайм-менеджменту на підприємстві та раціональна мотивація підвищить продуктивність праці і дозволить при незначних фінансових витратах значно поліпшити рівень організаційної роботи та підвищити ефективність, якість і культуру в організації.

---

**Література:** 1. Азарова О. Управление временем. – <http://colleg.ru/timemanagement/index.html> 2. Лукашенко М. Тайм-менеджмент в действии: опыт ведущих корпораций // Управление персоналом. – 2006. – №17 (147). 3. Заветный С. А. Социальное управление и личностное самоуправление: истоки и взаимодействие. – Харьков: Фолио, 1999. – 383 с.

## КОНЦЕПЦИЯ СТИМУЛИРУЮЩЕЙ ОЦЕНКИ КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Мотивация трудовой деятельности человека является решающим фактором результативности его труда. Поэтому результативность деятельности работника следует рассматривать и оценивать исключительно в русле мотивационной политики организации. В новых экономических условиях механизм оценки предполагает определение уровня и совершенствование профессиональных навыков и знаний, установление тесной и адекватной зависимости между полученными работником результатами и степенью его вознаграждения, согласование этих результатов с целями предприятия.

Система стимулов (вознаграждений и поощрений), выражающая сущность мотивационной политики предприятия и воздействующая на мотивацию трудовой деятельности человека, функционирует уже в самом процессе этой деятельности и даже до ее начала. Любой из стимулов вводится в действие на основании оценки конкретного сотрудника или персонала в целом. Начинается оценка еще на этапе планирования трудовых ресурсов, а именно – оценка будущих потребностей и разработка программы их удовлетворения, которая и зарождает мотивационную политику предприятия. Оценка служит связующим звеном между конечными экономическими результатами деятельности работника и системой стимулов, разработанной менеджментом предприятия. Такое место оценки в механизме согласования интересов работника с целями предприятия указывает на ее концептуальное значение в системе менеджмента и позволяет определить как стимулирующую оценку.

С оценки кадровых потребностей организации и возможностей их реализовать начинается работа механизма оценки персонала организации. На этом этапе "прикидывается" весь комплекс стимулирующих факторов, что прогнозирует будущий характер и содержание мотивационных устремлений сотрудников фирмы. Аналогичная работа продолжается уже на этапе непосредственно набора и расстановки кадров. По ходу процессов сбора и анализа информации на основе оценки профессиональных и личных качеств, интеллектуального уровня и творческих наклонностей нанимаемых работников происходит переход от прогнозирования к утверждению стимулирующих воздействий.

И далее, на всех этапах менеджмента персонала, работа, ставящая целью изучение перспектив и оценку деятельности сотрудников, синхронизируется с осуществлением мотивационной политики предприятия. Природная взаимозависимость оценки и стимулирования персонала на всех этапах его жизнедеятельности и формирует понятие стимулирующей оценки.

Оценка любого из параметров, характеризующих работника, не будет эффективной, если в своем подходе (методе) не предусматривает активизации того или иного стимула его трудовой деятельности. Данное утверждение выражает основной принцип функционирования механизма стимулирующей оценки персонала. В соответствии с задачей реализации этого принципа ставится и обогащенная цель функционирования данного механизма – развитие индивидуальных склонностей и способностей работников. Повышение их компетентности как специалистов возможно только при непрерывном росте способности к обучению, для чего необходим достаточный энтузиазм сотрудников на всех уровнях организации.

В практическом плане ответственным за "трудовой энтузиазм" является ключевой для развития персонала процесс социальной адаптации сотрудников к организации. Человек познает и осознает, помимо формальной информации о деятельности и истории компании, также ее традиции, гласные и негласные нормы (правила) поведения и взаимоотношений, в целом все то, что принято называть корпоративными ценностями (организационной культурой). Задачей менеджмента предприятия, призванного осуществлять функцию оценки работников на всех этапах развития организации, является формирование культурной среды, в которой именно развитие ресурса каждого работника будет целью всей кадровой политики.

Ключевые вопросы, сопровождающие процесс оценки: что оценивается; кто оценивает (субъект оценки) и какие методы он использует при этом. Непрерывно функционирующий механизм оценки персонала предусматривает комплекс методов, выработанных практикой организации (то есть присущих ее корпоративной культуре), которые призваны реализовать концепцию стимулирующей оценки. Эффект стимулирующей оценки в том, что она соотносит каждую исследуемую характеристику сотрудника непосредственно со стимулом (или сразу несколькими из них), который по природе своего влияния способен регулировать данную характеристику.

Поэтому субъектом оценки должен выступать лишь тот руководитель (менеджер), который в силу своих служебных функций имеет возможность обеспечить тот или иной стимулирующий работника эффект в зависимости от результатов оценки. Чтобы иметь критерии оценки определенных параметров деятельности работника при осуществлении оценки персонала в русле мотивационной политики предприятия, должны быть заведомо известны предусмотренные для этих параметров стимулирующие факторы.



Таким образом, механизм стимулирующей оценки благоприятствует осуществлению мотивационных ожиданий работника, в том числе самого высокого порядка, то есть связанных с непрерывным интеллектуальным и эмоциональным совершенствованием его личности. Этому способствует утверждение в организациях корпоративной культуры инновационного типа. Тем самым формируется компетентность работников предприятия, гармонично сочетающая их лучшие профессиональные, творческие и личностные качества.

**Наумик Е. Г.**

УДК 658.012.4

**Говина А. С.**

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОЦИАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Формирование социальной компетентности человека является актуальной проблемой социальной психологии. Социальная компетентность обеспечивает личности эффективное взаимодействие с индивидами и группами. В литературе сущность и содержание социальной компетентности отождествляется с коммуникативной компетентностью и компетентностью в общении. Например, коммуникативная компетентность – знание различных стратегий и методов эффективного общения [1]. Компетентность в общении предполагает готовность и умение строить контракт на разной психологической дистанции [2].

Термин "компетентный" – лат. *competens (competentis)* – означает "соответствующий", "способный".

В научной литературе в понятие компетентности включается, помимо общей совокупности знаний, еще и знание возможных последствий конкретного способа воздействия, уровень умения и опыт практического использования знаний. В самом общем приближении компетентность можно рассматривать как способность субъекта действовать адекватно, сообразно условиям ситуации, в направлении получения значимых, имеющих определенную ценность результатов. Так, по мнению А. В. Карпова, компетентность – это интегральное личностно-когнитивное качество, базирующееся на сформированности системы профессиональных знаний и умений их эффективно использовать [3].

Социальная компетентность заключается в достижении трёх уровней адекватности партнёров – коммуникативной, интерактивной и перцептивной. Следовательно, можно говорить о различных видах социальной компетентности.

Развитие компетентного общения в современных условиях предполагает ряд принципиальных направлений его гармонизации. При этом для практики развития социальной компетентности, важно выделить виды общения в зависимости от источника мотивации личности: инициативно-личностное общение (источником служат личные мотивы и потребности); инициативно-обязательное (источником служат личные мотивы и потребности совпадающие с потребностями внешней среды) и безинициативно-обязательное (источником служат потребности внешней среды, вступающие в конфликт с личными мотивами и потребностями). Основание для различия является источник взаимодействия – потребность личности или обязанность личности.

Социальная компетентность должна рассматриваться как система внутренних социально-психологических ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определённом круге ситуаций личностного взаимодействия. *Социальная компетентность складывается из способностей:*

- давать социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации;
- социально-психологически программировать процесс общения;
- мотивировать участников коммуникативной ситуации;
- контролировать коммуникативные процессы.

Формировать социальную компетентность необходимо на основе ее потенциала. *Потенциал социальной компетентности* – это совокупность характеристик возможностей человека, которые определяют качество его взаимодействия с индивидами и группами. Он включает наряду с компетентностью в общении ещё три составляющие: коммуникативные свойства личности, коммуникативные способности и культуру общения.

По мнению ряда психологов, можно говорить о коммуникативной культуре личности как о системе качеств, включающей: творческое мышление; культуру речевого действия; культуру самонастройки на общение и психоэмоциональной регуляции своего состояния; культуру жестов и пластики движений; культуру восприятия коммуникативных действий партнёра по общению; культуру эмоций.

Исходя из того, что в состав компетентности включают некоторую совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих успешное протекание коммуникативного процесса, выделяют следующую стратегию построения системы диагностики социальной компетентности: мониторинг компонентов компетентности (знаний, умений и навыков) и подбор или создание для оценки каж-

© Наумик Е. Г., Говина А. С., 2007



дого из компонентов соответствующей диагностирующей процедуры. К сожалению, на практике по мере расширения и углубления исследований коммуникации рост числа выявляемых компонентов превышает темпы создания диагностических средств, обладающих критерием надёжности. Фактически при диагностике компетентности ограничиваются оценкой весьма узкого набора её составляющих.

*Формирование социальной компетентности* может реализовываться тремя основными способами: естественным, искусственным и виртуальным. Естественный способ предполагает получение знаний и навыков в реальной коммуникативной ситуации. Искусственный способ реализуется в форме интерактивного занятия, например тренинга, сессии. Виртуальный способ предполагает использование способности человека мысленно проигрывать свое поведение в различных ситуациях.

---

**Литература:** 1. Дергач А. А. Акмеология / А. А. Дергач, В. Г. Зазыкин. – М.: Питер, 2003. – 256 с. 2. Петровская Л. А. Компетентность в общении. – М.: Изд. МГУ, 1989. – 216 с. 3. Жуков Ю. М. Введение в практическую и социальную психологию / Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская, О. В. Соловьёва. – М.: Смысл, 1996. – 373 с.

УДК 331.105.22

**Нечепуренко К. И.**

## **ПРИМЕНЕНИЕ КОНТЕНТ-АНАЛИЗА ДЛЯ АНАЛИЗА КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Работники аппарата управления должны обладать определенными знаниями, навыками и способностями, которые позволяют им успешно справляться со своими обязанностями.

Изучение литературы показало, что разные авторы выделяют различные качества успешного руководителя. Необходимость выделения из достаточно обширного массива качеств руководителя основных, наиболее часто встречающихся в литературных источниках, послужила основой для проведения данного исследования.

Исследование проводилось с помощью подходов контент-анализа. Контент-анализ – это перевод в количественные показатели массовой текстовой (или записанной на пленку) информации с последующей статистической ее обработкой. Его основные операции были разработаны американскими социологами Х. Лассуэлом и Б. Берельсоном [1, с. 216]. Для проведения контент-анализа сначала необходимо определить смысловые единицы анализа документа. В нашем исследовании единицей анализа выступают понятия, выраженные в отдельных терминах, а именно качества руководителя. Например, такие качества руководителя, как уверенность в себе, ответственность, авторитет. В нашем исследовании единицы анализа совпадают с единицами счета, т. е. исследование состоит в определении частот упоминания выделенных смысловых единиц.

Для проведения контент-анализа качеств успешного руководителя было отобрано 30 источников (книг и статей), в которых раскрыты вопросы эффективности управленческой деятельности. На основе анализа были выделены 179 качеств руководителя.

Анализ литературы показал, что такие авторы как Бандурка А. М., Бочарова С. В., Землянская Е. В., Вересов Н. Н., Каменская В. Г., Розанова В. А., Аникин Б. А., Джон Адаир выделяют отдельные качества, не производя их группировку [2, с. 203; 3, с. 35; 4, с. 46 – 47; 5, с. 379; 6, с. 46 – 47, с. 49].

Другие авторы выделяют определенные группы качеств. Например, Веснин В. Р., Шикун А. Ф., Филинова И. М. выделяет три группы качеств: профессиональные, личные и деловые [7, с. 261 – 263; 8, с. 114]. Некрасов Н. А. выделяет следующие группы качеств: интеллектуальные, деловые, импульсивно-волевые, морально-этические, качества, характеризующие отношение к людям, к жизни и мотивы поведения [9, с. 119].

Некоторые авторы в своих работах используют понятие "компетентность" как интегральную характеристику личности руководителя и относят отдельные качества руководителей к определенным видам компетентности. Так, Кабушкин Н. И., Марр Р., Шмидт Г., Кнауф К. выделяют четыре вида компетентности: социальную, личностную, методическую и профессиональную [10, с. 150; 11, с. 14 – 15; 12, с. 18 – 19].

Качества, присущие успешному руководителю, которые встречались наиболее часто в литературных источниках, приведены в таблице.

---

© Нечепуренко К. И., 2007

## Качества успешного руководителя

КАЧЕСТВА	Доля источников, (%)
Высокая компетентность в определенной профессиональной деятельности	40
Высокие моральные качества (справедливость, объективность в оценке сотрудников, гуманность, чуткость, тактичность, честность)	36,6
Уверенность в себе	33,3
Инициативность, энергичность, ответственность	26,6
Эмоционально-волевые черты характера (целеустремленность, принципиальность, настойчивость, решительность, дисциплинированность, увлеченность); интеллектуальные свойства (наблюдательность, аналитичность мышления, память, внимание, ум); независимость; социальная компетенция (компетентность)	23,3
Самообладание; готовность идти на риск; контактность, коммуникабельность; высокий уровень образования; крепкое здоровье; организаторские способности	20
Эмоциональная уравновешенность; креативность; широта взглядов, эрудиция; методическая компетенция (компетентность); личностная компетенция (компетентность); требовательность; чувство меры, такта	16,6
Умение поддерживать свой авторитет; доминантность; надежность; стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности; умение расположить к себе людей; целеустремленность; смелость; вежливость; обаятельность; здравый смысл	13,3
Стрессоустойчивость; предприимчивость; глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности; умение планировать свою работу; благожелательное отношение к людям; оптимизм; умение ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление; умение побуждать к труду (мотивировать); стремление к лидерству; гибкость; рассудительность; последовательность; самокритичность; скромность.	10

Качества, которые встречались менее чем в 10% источников, в данной таблице не приводятся. Их анализ показывает, что они, в основном, или характеризуют те же самые качества, которые приведены в таблице, но имеют несколько другую формулировку, или же раскрывают определенные их аспекты. Но стоит также отметить, что среди них есть отдельные качества, которые, несмотря на то, что они редко встречаются в литературе, играют важную роль в достижении эффективности управленческой деятельности. На наш взгляд, к таким качествам можно отнести производственный опыт; чувство юмора; владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных; способность делегировать полномочия; системное мышление; практичность; стремление к достижениям; эмпатичность, рефлексивность; ораторские способности и умение выражать свои мысли; высокая трудоспособность.

Практическая ценность данного исследования состоит в том, что выделение из большого массива информации, касающегося проблем управленческой деятельности, основных качеств руководителя позволит более эффективно подходить к изучению управленческой деятельности.

**Литература:** 1. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. – 6-е изд. – М.: ИКЦ "Академкнига"; "Добросвет", 2003. – 596 с. 2. Бандурка А. М. Основы психологии управления: Учебник / А. М. Бандурка, С. В. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков: УВД, 1999. – 528 с. 3. Вересов Н. Н. Психология управления: Учебн. пособие. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Изд. НПО "МОДЭК", 2001. – 224 с. 4. Каменская В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: Учебн. пос. для студ. высш. учебн. заведений. – М.: Изд. Центр "Академия", 2002. – 160 с. 5. Розанова В. А. Психология управления. Учебн. пос. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом". – 2003. – 416 с. 6. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: Учебн. пос. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 136 с. 7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2003. – 496 с. 8. Шикун А. Ф. Управленческая психология: Учебн. пос. / А. Ф. Шикун, И. М. Филинова. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 332 с. 9. Типы руководителей-стили управления / Сост. Н. А. Некрасов. – Новосибирск: ВО "Наука". Сибирская издательская фирма, 1992. – 128 с. 10. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебн. пособие. – 6-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2003. – 336 с. 11. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. проф., докт. Р. Марра, докт. Г. Шмидта. – М.: Изд. МГУ, 1997. – 480 с. 12. Корнілова А. Ключові кваліфікації компетентності особистості у вищих навчальних закладах Німеччини // Шлях освіти. – 2005. – №3. – С. 18 – 22.



## ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ТВОРЧЕСКОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЧНОСТИ В УСЛОВИЯХ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В современном периоде модернизации системы образования в Украине особенно актуально формирование системного мышления будущих специалистов, основу которого составляет творческая самостоятельность личности студента [1].

Проблеме формирования творческой самостоятельности личности, теориям творчества и конструкторской деятельности посвящено много работ [1 – 5]. Вместе с тем, до настоящего времени нет четкого представления о составляющих технологий формирования творческой самостоятельности личности как основы управления её креативным потенциалом в условиях медийного образования.

В этой связи целью научного исследования являлась разработка технологии формирования творческой самостоятельности личности студентов социэкономических специальностей гуманитарного профиля.

Методическую основу выполненной работы составляли методы определения уровня субъективного контроля (УСК), общего стремления к самоактуализации (СА), самооценки, креативности (методика исследования визуального мышления, модифицированная М. А. Холодной – вариант теста креативности Э. П. Торранса [5]). В исследовании приняли участие более 200 человек, а объем проанализированных единичных психологических показателей составил более 3000.

Математико-статистическая обработка результатов исследований осуществлялась с использованием программы Statistika (версия 6).

Результаты исследований явились основой для разработки технологии формирования творческой самостоятельности личности студентов гуманитарного вуза. Эта технология представляет собой целенаправленный методический комплекс, состоящий из программы обучения студентов познавательному творчеству. Программа предполагает включение в учебный план дисциплины "Психологические проблемы творчества" использование диагностического контроля, инновационных методов обучения, развивающих эвристическую деятельность, творческие способности и культуру мышления студентов вуза.

Культура мышления представляет результат целенаправленного воздействия на выполнение субъектом мыслительных операций с целью обеспечения решения проблемных ситуаций и является предпосылкой формирования творческой самостоятельности личности.

Общая организация подготовки студентов к позитивному творчеству и профессионально-творческой деятельности представляет собой систему, состоящую из следующих основных компонентов: диагностики готовности студентов к творческому познанию (изучение личностного потенциала студентов, включая физическое развитие, состояние здоровья, общие и специальные знания, умения, навыки и способы творческой деятельности), уровней сознания, отношения к миру и самому себе как субъекту профессионально-творческой деятельности; формирования творческой самостоятельности личности; научного и профессионального творчества, учебно познавательной и внеучебной деятельности.

Для оценки качеств творческой личности студента используется диагностический инструментарий установливания зависимостей креативности от мотивации самоактуализации, интернальности, самооценки, интеллекта и физической кондиции.

Образовательная деятельность мотивируется познавательными интересами, что выявлено у 38% студентов первого курса гуманитарного вуза. Низкий уровень стремления к самоактуализации обнаружен у 14% студентов, 9% обследованных лиц показали высокий уровень такого стремления, остальные имеют более низкий уровень этого показателя. Установлена положительная взаимосвязь самоактуализации и уровня субъективного контроля (УСК) студентов.

Установлено, что уровни самоактуализации, УСК, самооценки, I Q, творческие способности, здоровье, успеваемость, посещаемость занятий, возможности самой педагогической системы и ее участников оказывают влияние на познавательно-творческую деятельность студентов и в своей совокупности являются интегральной основой для развития творческой самостоятельности.

Формирование творческой самостоятельности личности студентов осуществляется на основе: оптимального применения творческих и репродуктивных ситуаций, логических и эвристических методов решения творческих познавательных задач; рационального сочетания фронтальных, групповых и индивидуальных форм учебной деятельности студентов, увеличения времени на самостоятельное выполнение ими научных исследований и творческих заданий; непосредственное видение студентами разнообразных исследовательских разработок в период выполнения курсовых, выпускных и дипломных работ в вузе.



Формирование творческой самостоятельности личности выступает фактором психологизации учебной деятельности, которая проявляется в ориентации педагогических систем, процессов и ситуаций на личность обучаемого, проявления её индивидуальности, использовании методов и приемов комплексного психологического исследования личности, психологической коррекции и психотренинга креативности, введения в структуру педагогического процесса инновационных форм и методов обучения с использованием методов активации креативности студентов.

**Литература:** 1. Инновационные технологии в гуманитарном вузе / В. И. Носков, А. В. Кальянов, О. В. Мирошниченко / Под ред. В. И. Носкова. – Донецк: ООО "Лебедь", 2002. – 288 с. 2. Моляко В. А. Техническое творчество и трудовое воспитание. – М.: Знание, 1985. 3. Wollach M. A., Kogan N. A. A new at the creativity – intelligence distinction // Journal of Personality. – 1965. – №33. – Р. 348 – 369. 4. Дружинин В. Н. Психология общих способностей. – М., 1999. 5. Дружинин В. Н. Экспериментальное исследование формирующего влияния микросреды на креативность / В. Н. Дружинин, Н. В. Хазратова // Психологический журнал. – 1994. – №4.

**Обыденнова Т. С.**

УДК 331.108.43

## **МОТИВАЦИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

На этапе развития рыночной экономики важным фактором, обуславливающим рост производительности труда, и, следовательно, рост доходов предприятия, является мотивация. Разнообразие форм поощрения следует рассматривать как один из факторов управления мотивацией трудовой деятельности. Вместе с этим, сбалансированная и четко продуманная политика организации в области мотивации становится мощным фактором стимулирования работников фирмы. Использование разных форм поощрения предусматривает разработку и применение монетарных и немонетарных систем поощрения. В условиях неустойчивой экономики в большинстве случаев монетарное поощрение работников невозможно. Поэтому следует разрабатывать и применять и немонетарное поощрение труда. К таким мероприятиям можно отнести:

привлечение персонала к разработкам важных решений как внутри подразделения, так и организации в целом;

определенная открытость информационной системы предприятия, которая предусматривает причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала о важных решениях по отношению к кадровым перестановкам, реорганизации структуры управления, технических нововведениях и т. п.;

проведение совместных корпоративных мероприятий (спортивного характера, вечеров отдыха, представление новых работников и т. д.);

моральное поощрение персонала.

Одним из важнейших аспектов морального поощрения лучших работников является использование метода управления деловой карьерой – комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Реализация метода управления деловой карьерой позволяет достичь повышения степени преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Как составляющая механизма управления деловой карьерой, рассматривается выдвижение лучших работников в группы кадрового резерва [1]. При этом среди многих критериев важнейшую роль играют лидерские качества кандидата, которые включают в себя следующие положительные характеристики личности:

высокая деловая активность и ответственность;

коммуникабельность (умение легко сходить с людьми);

эмпатическая способность (постижение эмоционального состояния другого человека);

креативность мышления и оптимизм;

рефлексивность (способность понять человека);

доброжелательность и уравновешенность;

независимость и уверенность в себе;

надежность и чувство товарищества.

Все эти качества кандидата необходимо выделять и всячески приветствовать.

© Обыденнова Т. С., 2007

Но вместе с положительными качествами личности любой человек может обладать и теми, которые являются сдерживающими факторами в развитии личности:

высокое самомнение;  
завышенная самооценка профессиональной компетенции;  
постоянная занятость мелкими делами, отсутствие главной цели деятельности;  
лицемерие из любезности;  
искаженное представление о режиме работы, неумение оперативно решать вопросы;  
страх ответственности за выполняемые поручения;  
безответственность;  
консервативность мышления и т. д.

Именно с этими качествами необходимо бороться и всячески оказывать помощь человеку, желающему от них избавиться (тестирование на выявление этих качеств, экспертное наблюдение со стороны, консультации психолога и т. п.) [2].

Поэтому в систему мероприятий по моральной мотивации следует включить и поощрения за реальные действия, направленные на совершенствование лидерских качеств работника, выдвинутого в состав группы кадрового резерва. Выявление таких действий возможно при проведении очередной аттестации, тестировании и т. п.

**Литература:** 1. Щекин В. Г. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. – К.: МАУП, 2000. – 576 с. 2. Подоляк Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента. – Харків: 2004. – 292 с.

УДК 005.336.4-051

**Пересунько В. І.**

## **ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПРАЦІ І ІНТУЇЦІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

Вітчизняний менеджмент глибоко усвідомлює проблеми підвищення ефективності інтелектуальної (управлінської) діяльності. У роки становлення української економіки, він зіштовхнувся з відсутністю практичного досвіду та теоретичних розробок у сфері висококонкурентних ринкових відносин, а досвід маститих зарубіжних консалтингових агентств виявився непридатним до непередбачуваних змін макросередовища. За цих обставин управлінці повинні були приймати миттєві рішення у складних, часто не визначених умовах, та розв'язувати задачі з безліччю перемінними. І хоча стабілізація вітчизняного ринку дає змогу проводити чіткіші прогнози, високо інформаційне, під час віртуалізоване сьогодення самого бізнесу знову виводить на перший план питання інтелектуалізації діяльності, як єдиного способу набуття (світових ринкових) конкурентних переваг. Тому проблема формування принципів та механізмів управління інтелектуальною діяльністю є насувною. Цими проблемами, ще в середині ХХ століття займалися Ф. У. Тейлор, А. Маршалл, та умовах інтенсифікації інформаційно-технологічного характеру господарчої діяльності проблеми інтелектуалізації праці набувають нових рис, про це свідчать дослідження Е. Брукінг, П. Друкер, Т. Стюарт, Л. Едвінсон, М. Мелоун та ін.

І якщо суть, фактори інтелектуальної праці та механізми формування і розвитку інтелектуальних здібностей розглянуті доволі широко, то принципи управління ефективністю інтелектуальної діяльності представляють значний інтерес.

Аналізуючи різні підходи до розгляду самого поняття [1 – 3] під інтелектуальною діяльністю будемо розуміти розумову діяльність менеджера, що направлена на знаходження рішень та на виконання поставлених перед ним виробничих завдань.

А розглядаючи працю менеджера, як процес вирішення чи виконання завдань, звернемо увагу на проблеми підвищення ефективності виконання менеджером поставлених завдань, а саме: здобуття досвіду та навичок, універсалізація методів роботи та підвищення швидкості прийняття рішень.

Проте виникає конфлікт між необхідністю універсалізації та швидкістю виконання завдань. По-перше, розробка універсальних механізмів майже завжди йде шляхом їх ускладнення, що призводить до збільшення інтелектуального та процесуального навантаження на індивіда. По-друге, висока складність ситуацій майже кожного разу виявляє нові невідомі якості завдань та методу їх вирішення.

Виходячи з того, що завдання в більшості мають нетривіальний характер, ефективність діяльності характеризує не лише спрощення чи автоматизм дій працівника, а й здатність аналітично мислити та творчо підходити до їх вирішення. Дослідженнями процесів творчості раніше займалися А. Ейнштейн, К. Юнг, Ф. Клейн, М. Полані та ін. Автору імпонують погляди В. Карпенко, що розглядаючи процеси психоемоційної діяльності виділяв інтуїтивний початок творчості [2].

© Пересунько В. І., 2007



Інтуїції, а разом з нею і інтуїтивній діяльності приділяли значну увагу Платон, Декарт, Локк, Спиноза, Лейбниц, Гегель, Бергсон, Декарт, Фейєрбах, Пуанкаре [1; 3], та ці дослідження мали теоретичний характер та відносяться до філософсько-наукових знань. Прикладний же характер інтуїтивної діяльності розроблений недостатньо. І хоча економіка, менеджмент, бізнес – це ті сфери, де історично панують ретельні розрахунки та раціоналізм прийняття рішень, саме інтуїція та інтуїтивна діяльність здатна принести значну долю прибутку.

**Література:** 1. Большой энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Изд. Большая российская энциклопедия, 2000. – 1456 с. 2. Карпенко В. О. Творчість і психіка // Наукові записки Інституту журналістики. – 2006. – Т. 19. 3. Литвинова Л. Роль інтуїції в научному познанні // Зб. трудов "Філософія о предмете и субъекте научного познания". – СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2002. – С. 135 – 136.

**Полякова Г. А.**

УДК 005.32

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Основними характеристиками сучасності є перехід від індустріального типу суспільства до інформаційного, глобалізація економічних процесів, функціонування виробничої та соціальної сфер в умовах постійних змін, збільшення потреб людей у співробітництві та самореалізації.

Відповідно відбуваються зміни і в підходах до управління персоналом, здійснюється пошук нових методів та технологій управління. Теорія і практика управління персоналом збагачується дослідженнями "організаційної поведінки", "організаційної культури", формування "інтелектуального капіталу", оскільки, основним фактором успіху та джерелом прибутку організації в першу чергу визнаються "людські ресурси".

В умовах ускладнення економічних та соціальних процесів важливою складовою системи управління персоналом стає узгодження управління та самоуправління людськими ресурсами.

Складовими системи управління персоналом є такі підсистеми, як загальне і лінійне керівництво, планування і маркетинг персоналу, трудові відносини, умови праці, інформаційне забезпечення, розвиток персоналу. Саме розвиток і саморозвиток персоналу є важливою умовою розвитку всієї організації. Досягнення цілей організації залежить від узгодження цілей організації та особистих цілей і потреб суб'єктів виробничого процесу (керівників і виконавців), злагодженої взаємодії керуючої та керованої підсистем, що можливо за умови: а) залучення до управлінської діяльності членів колективу; б) спрямованого саморозвитку персоналу.

Розвиток самоуправління, самоорганізації персоналу реалізується в самоменеджменті як новому напрямі сучасного менеджменту.

Головна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти ходом свого життя, долати зовнішні обставини як в професійній, так і в особистісній сфері, досягати успіху найефективнішим шляхом.

Проблема самоменеджменту привернула увагу в кінці ХХ століття і набуває подальшого розвитку в теперішній час.

Існують різні підходи та концепції визначення поняття "самоменеджмент", серед яких можна виділити декілька аспектів, кожен з яких має свою теоретичну основу.

1. *Самоменеджмент як управління власними ресурсами* частково ґрунтується на концепції економії часу Л. Зайверта [3], концепції самовдосконалення ділової культури як ресурсу менеджера А. Хроленка [7].

2. *Самоменеджмент як технологію соціального управління* досліджують Л. Докашенко [2], В. Карпичев [4], що дає можливість розглядати самоменеджмент в контексті реалізації управління і самоуправління персоналу.

3. *Самоменеджмент як управління собою розглядається* в широкому розумінні поняття "самоуправління", складовими якого є "самоуправління", "самоорганізація", "саморегуляція", "самоконтроль", "саморозвиток". Підґрунтям даного аспекту є: а) концепція саморозвитку як самовиховання, самоконтролю, самореалізації творчої особистості (В. Андреева) [1]; б) концепція самоменеджменту як "особистієї технології" (В. Карпичева) [4], в якій визначено контури моделі самоменеджменту; концепція "збагаченого самоменеджменту" (В. Токарев) [6, с. 115], в якій управління собою розглядається як уміння управляти кожною з п'яти підсистем: (саморегуляцією, аналізом, раціоналізацією, розвитком) і їх інтегралом – особистістю.

© Полякова Г. А., 2007



4. Самоменеджмент визначається і як управління своїм життям та досягненням успіху, де центральним поняттям є поняття "успіх". Прикладом такого підходу є концепція досягнення ділового успіху Б. Швальбе, Х. Швальбе; адаптивно-розвиваюча концепція самоменеджменту Н. Лукашевича [5], що містить ідею "кар'єрної" поведінки людини, основу на адаптивно-розвиваючому механізмі.

5. Виокремлення самоменеджменту як науки і як відповідної наукової дисципліни спирається на дослідження генезису самоменеджменту Л. Докашенка, [2], В. Токарева [6], розробку навчальних курсів для підготовки управлінських кадрів (В. Колпаков, Н. Лукашевич, О. Наймушин, В. Токарев).

Будь-який із зазначених підходів може бути підґрунтям для побудови системи самоменеджменту особистості, розробки відповідних технологій її реалізації з урахуванням специфіки організації та індивідуальних особливостей членів колективу.

Поняття самоменеджменту в теорії та практиці розглядається як на рівні менеджера, так і на рівні будь-якої особистості, що розвивається.

Таким чином, можна зазначити, що самоменеджмент є складним, багатомірним, багаторівневим – інтегрованим соціально-економічним, соціально-психологічним та організаційно-технологічним явищем, яке стає міцним ресурсом для розвитку окремої особистості, виробничого колективу, організації.

Впровадження та реалізація самоменеджменту як складової управління персоналом пов'язані з такими факторами, як: стан ефективності управління персоналом (чи відповідає він бажаним цілям та результатам діяльності організації); усвідомлення керівником і членами колективу необхідності самовдосконалення та саморозвитку; створення умов для оволодіння технологіями самоменеджменту та їх розповсюдження; побудова системи стимулювання та мотивації, створення відповідної організаційної культури.

Окремим подальшим напрямком дослідження управління персоналом стає побудова системи управління самоменеджментом в організації.

---

**Література:** 1. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. – М.: Народное образование, 1995. – 160 с. 2. Докашенко Л. В. Управление устойчивым развитием организации на принципах самоменеджмента // Вестник ОГУ. – 2004. – №8. – С. 89 – 94. 3. Зайверт Лотар. Ваше время – в ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Зайверт Лотар; Пер. с нем. – М.: АО "Интерэксперт", 1995. – 268 с. 4. Карпичев В. С. Самоменеджмент (введение в проблему) // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – №3. – С. 103 – 106. 5. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента: Учеб. Пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 360 с. 6. Токарев В. Профессиональные навыки менеджера ("обогащенный самоменеджмент") // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – С. 113 – 116. 7. Хроленко А. Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. – М.: Экономика, 1996. – 140 с.

УДК 381.1

**Сатушева К. В.**

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Незважаючи на наявність високого промислового науково-технічного і кадрового потенціалу, економіка України знаходиться в глибокій кризі. Швидкість відновлення економічних процесів залежить від того, наскільки оперативні менеджери підприємств навчаться вводити в дію нові, адекватні ринковій економіці, резерви підвищення трудової віддачі керованих ними колективів.

Складність вирішення цього завдання визначається тим, що з переходом до ринку докорінно змінюється система цінностей і мотивації людини. Якщо індустріальне суспільство раніше націлювало менеджмент у рамках парадигми "економічної людини" на розвиток економічного потенціалу підприємства, то в умовах постіндустріального суспільства менеджмент змушений переходити до парадигми "соціальної людини", яку більше хвилюють соціальні аспекти функціонування виробничих систем, емоційно-психологічний клімат, що існує в трудових колективах. Інформатизація та інтелектуалізація праці, з одного боку, надзвичайно збільшили навантаження на психіку людини, з іншого – вимагають від неї творчих підходів до виконання трудових функцій, уміння працювати в колективі. А цьому сприяє психологічно комфортний клімат на робочому місці та відповідність якостей людини, закладених у ній природою і сформованих соціальним досвідом, характеру трудових функцій і тій ролі, яку вона виконує в колективі. У цій ситуації категорії і поняття, що традиційно використовуються в менеджменті для вивчення трудових ресурсів підприємства, виявляються обмеженими.

З'являються нові поняття і категорії, за допомогою яких можна описати закономірності трудової поведінки людини. Серед них провідне місце займає категорія "людські ресурси". Вона виникла в процесі розвитку біхевіористичного напрямку менеджменту в зв'язку з посиленням уваги до такої складної характеристики соціально – економічних систем, як поведінка.

---

© Сатушева К. В., 2007



Людські ресурси – це, по-перше, індивідуалізована система біо-психо-соціо характеристик працівників, що сформувалися в них природою та соціумом. Але людські ресурси підприємства не є простою сумою ресурсів особистості, а гармонійним їх поєднанням у колективі. Це поєднання повинно стати предметом уваги менеджера, оскільки його якість забезпечує синергетичний ефект, який або посилює потенціал позитивних якостей кожного працівника, або зменшує його інтенсивне використання в колективній праці. Узгодження особистих характеристик працівника з характеристиками делегованих йому конкретних трудових функцій стає джерелом самомотивації за рахунок досягнення успіху з меншим напруженням. Це джерело нині керівник повинен використовувати для узгодження досягнення цілей організації і особистості без порушення тенденцій розвитку їх потенціалів. Вдале сполучення індивідуально-особистісних характеристик з трудовими функціями працівника, з одного боку, знімає проблеми жорсткого регулювання трудової діяльності людини, з іншого боку – вивільняє його творчу енергію й обумовлює появу процесів самоорганізації і самоменеджменту. Саме розвиток цих процесів свідчить про те, що керівник колективу вміє використовувати соціально-психологічні технології для забезпечення додаткового зростання продуктивності праці підлеглих.

Людські ресурси підприємства формуються при складному впливі і взаємодії трьох джерел: природи, суспільства і системи менеджменту підприємства.

Індивідуальність людини формується більшою мірою природою, в той час як особистість – явище соціальне. Це своєрідний продукт спілкування і взаємодії людей, хоча він значною мірою формується суспільством, його розвиток багато в чому визначається якістю системи менеджменту підприємства.

Саме в тому випадку, коли ми розглядаємо людину як особистість в управлінні його поведінкою, вона постає не як ресурс, не як фактор, а як вища мета суспільного розвитку. У цьому випадку цілком можливе вирішення задачі створення необхідних умов для різнобічного гармонійного розвитку кожної людської особистості. Розвиток економіки стане одним із засобів її рішення, а сама економіка одержить новий імпульс ефективного розвитку.

Людські ресурси виробничої організації формуються вихідними людськими характеристиками кожного працівника, створеними природою і соціумом. Введені в економічну систему людські ресурси трансформуються в людський капітал – єдиний фактор, здатний збільшувати вартість капіталу виробничої організації в цілому. Саме він створює першооснову формування інтелектуальної складової її капіталу, та водночас найважче піддається впливу.

Досить довго діяльність людини у вітчизняній виробничій організації впорядковувалась переважно інструментами і важелями адміністративних та економічних методів управління. Нині на перший план виходять соціально-психологічні, освітньо-виховні та ідейні засоби впливу. Вони втілюються в розвитку соціальної відповідальності менеджменту, програмах розвитку освіченості персоналу, етичних кодексах корпорацій. Тільки моделі людських ресурсів, побудовані з врахуванням багатомірності сутності людини і засобів впливу на неї, можуть забезпечити надійне управління їх розвитком і використанням.

**Смирнова М. Є.**

УДК 65.012.32

## **ЛЮДИНОЦЕНТРИСТСЬКИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Менеджмент частіше всього визначають як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління організацією з метою забезпечення її життєдіяльності та підвищення ефективності.

Це поняття включає:

- спосіб управління людьми;
- управління соціально-економічними процесами;
- співпрацю між людьми;
- лідерство;
- управлінську компетентність.

П. Друкер, один з провідних американських спеціалістів в області менеджменту, визначив сучасний менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності, що обертається навколо людини, з метою зробити людей здатними до сумісної дії і надати їх зусиллям ефективності.

Попереднє трактування поняття управління виділяли такі його основні характеристики, як: цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління; вплив керуючої системи на керувану систему з метою переводу її в якісно новий стан. Сьогодні в управлінні замість філософії "впливу" утверджується філософія "взаємодії", "співробітництва", "рефлексивного управління". Управління стає особистісною орієнтованою діяльністю, спрямованою на створення умов для розвитку всіх учасників освітнього процесу.

© Смирнова М. Є., 2007



Ю. Конаржевський наполягає на тому, що основою нової парадигми управління, генеральним установленням сучасного менеджменту, його методологічним стрижнем є людиноцентристський погляд на управління, при якому працівники розглядаються вже не як засіб для досягнення певних результатів, а скоріше як мета управління [4, с. 50].

Антропосоціальний підхід до управління суспільством, за визначенням Г. Дмитренка, передбачає первинність людини як особистості і як головної виробничої сили суспільства [2, с. 97]. Сучасному менеджеру необхідно керуватися положенням, що кожна людина – це особистість.

Що ж реально означає поняття "поважати особистість робітника"? Це означає:

здійснювати максимальний розвиток ініціативи, талантів, творчих здібностей та вміння знайти себе в нових обставинах;

заохочувати досягнення співпрацівників та їх особистий вклад у роботу організації;

створювати можливості для творчого розвитку співпрацівників;

створювати такі умови, коли кожного можна бути почути;

захищати права та гідність людини;

гарантувати співпрацівнику особистісну захищеність [4, с. 51].

Т. Пітерс та Р. Уотермен за результатами дослідження роботи успішних компаній, які мають високі прибутки, прийшли до висновку, що своїх успіхів вони досягли завдяки тому, що адміністрація ставилась до робітників як до співпрацівників, з повагою до їхньої гідності та великою увагою до кожного співпрацівника. У результаті вони вигукнули: "Дивіться на них, а не на капіталовкладення і не на автоматику, як на головне джерело ринку виробництва" [6, с. 300].

Саме в повазі до особистості, прагненні зрозуміти, на що перш за все налаштована людина, проявляється справжній гуманізм менеджменту. Ефективний менеджер сьогодні – це керівник, який сам поважає людину і в той же час усвідомлює, що його авторитет безпосередньо залежить від поваги його особистості співпрацівниками, а не від займаної посади. Авторитет керівника має бути завойований лише за умовою шановного ставлення до людей, високого професіоналізму, прагнення до сумісного стилю управління.

Людину необхідно розглядати з обох боків: як особистість, і як індивідуальність. Індивідуально-психологічні якості – це складова частина психологічної структури особистості. Вони створюють її "біологічний каркас". Ці якості генетично передаються від покоління до покоління з різною стартовою можливістю їх прижиттєвого розвитку. Суспільно-психологічні якості є соціально-набутими. Тому механізмом виникнення суспільно-психологічних якостей особистості є традиційний уклад суспільства, оточення людини та культурно-етичні методи управління.

Сутність цих методів представлена в працях Дейла Карнегі – засновника школи людських відносин. Він стверджує, що до людини треба проявляти щирий інтерес, бути гарним слухачем, заохочувати інших говорити про себе, поважати людину, відноситись із співчуттям до думок та побажань інших, довіряти людині, спонукати її до успіху, висловлювати людям схвалення і відмічати кожен успішний дію [3, с. 241].

Отже, людиноцентристський погляд на управління лежить в основі успішного менеджменту сьогодні. Врахування інтересів особистості стає найсильнішим мотиватором для отримання позитивних результатів у роботі управління.

---

**Література:** 1. Веснин В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Пособие для изучения и подготовки к экзаменам и зачетам. – М.: Изд. "Элит", 2004. – 316 с. 2. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент. Цільове управління на основі кваліметричного підходу: Навч. посібн. – К.: ІЗМН, 1996. – 140 с. 3. Карнегі Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – Л.: Лениздат, 1991. – 708 с. 4. Конаржевський Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр "Педагогический поиск", 2000. – 224 с. 5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [Пер. с англ. – М.: "Дело", 1994. – 700 с. 6. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.

УДК 005.95

**Соболь М. П.**

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО РЕКРУТУВАННЯ**

У сучасних умовах на українських підприємствах особлива увага приділяється підбору компетентних спеціалістів, котрі максимально відповідають вимогам посади, яку займають. Тобто йдеться про людей, які в повному обсязі володіють необхідними професійними знаннями та навиками, а також здатні гармонійно вписатися у психологічний клімат вже існуючого колективу. На сього-

---

© Соболь М. П., 2007



днішній день рівень лояльності персоналу дуже низький. Дві третини всіх працівників компаній в Україні змінюють місце роботи протягом наступних трьох років. Процес "перетікання" персоналу зруйнував обласні та державні кордони, перетворюючи боротьбу за кваліфіковані кадри на глобальний конфлікт. Вивченню цієї проблеми присвятили свої роботи наступні автори: С. Мордовин, Н. Гавкалова, Л. Шевченко, А. Криклій та ін.

Виходячи з актуальності проблеми, метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування доцільності впровадження внутрішнього рекрутування в рамках сучасного українського підприємства як інструменту соціально-психологічного управління персоналом. У роботі було застосовано метод абстракції, а також методи аналізу, узагальнення, порівнянь.

Для підвищення рівня вмотивованості та для зниження рівня плинності персоналу західними компаніями активно використовується внутрішнє рекрутування. Про це свідчить багаторічна практика управління персоналом одного зі світових лідерів із виробництва та збуту побутових товарів та продукції виробничого призначення "Проктер енд Гембл". Поступово тенденції сучасного внутрішнього рекрутування розповсюджуються і на території України, зокрема в Маріупольському морському торговому порту. Рекрутування робочої сили всередині підприємства дозволяє формувати, контролювати та вдосконалювати кадровий резерв підприємства. Внутрішнє рекрутування є позитивним моментом для багатьох підприємств ще й тому, що послуги рекрутингових агенцій становлять 15 – 30% річного доходу найманого співробітника, а в більшості випадків це є економічно не вигідно.

Необхідно зауважити, що процес управління людськими ресурсами на відміну від інших ресурсів підприємства ускладнений тим, що кожний член колективу являє собою не тільки певні трудові навички та вміння, але й неповторну психофізіологічну систему. Люди приходять до організації усвідомлено, з чітко визначеними цілями та очікують від організації допомоги або можливості реалізації цих цілей. А отже, працівник, розуміючи можливість справдження своїх надій, стає більш зацікавленим не тільки у належному виконанні окремої виробничої операції, а й у поліпшенні виробничого процесу в цілому на добровільних та цілком усвідомлених засадах. У цьому випадку внутрішнє рекрутування відіграє сильну стимулюючу роль, сприяє підсиленню іміджевої складової компанії з точки зору персоналу.

Процес внутрішнього рекрутування на відміну від зовнішнього має попередню процедуру ознайомлення кандидата з посадовими обов'язками. Це дозволяє людині самостійно оцінити свою придатність, з одного боку, а з іншого – виключає можливу невідповідність очікувань кандидата із вимогами компанії.

Для успішної реалізації проектів внутрішнього рекрутування варто проводити наступні заходи: планування персоналу, створення системи матеріальної та нематеріальної мотивації (компенсації, бенефіти, моніторинг потреб персоналу та ін.), формування та підтримання трудових відносин (створення сприятливого соціально-психологічного клімату, корпоративної культури), проведення атестацій.

Впровадити внутрішнє рекрутування можна через створення корпоративного сайту, доступ до якого матимуть лише співробітники підприємства. Це дозволить внутрішнім кандидатам володіти повною інформацією про вакансії, що в свою чергу буде мотивувати їх для кар'єрного росту. Запропонована методика дозволить повністю відтворити кар'єрне зростання кожного працівника. А отже, керівництво матиме коректний аналіз потенційних можливостей персоналу, що дозволить формувати чітку кадрову політику. Однак, це не означає, що за внутрішнього рекрутування зовнішнє стане відсутнім, хоча значні переваги при прийомі на вакантну посаду матимуть члени вже існуючого трудового колективу. Це пояснюється тим, що внутрішнє рекрутування здатне привести до багатьох позитивних ефектів: ефекту зниження плинності кадрів, ефекту підвищення продуктивності праці, ефекту підтримання позитивного іміджу компанії, ефекту зростання кваліфікаційного та професійного рівня персоналу.

Таким чином, впровадження внутрішнього рекрутування на українських підприємствах дозволить ефективно координувати та управляти людськими ресурсами та виховати високо мотивований грамотний персонал, який буде ототожнювати себе з підприємством.

---

**Література:** 1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ.; [Под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с. 2. Біркус В. Стратегическое планирование персонала // Справочник кадровика. – 2005. – №2. 3. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управлением развития организации". Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с. 4. Нелюбина М. Подходы к оценке эффективности инвестиций в персонал // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №5.



## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Темі оцінка персоналу на сьогоднішній день приділяють багато уваги. На цю тему проводиться безліч конференцій, семінарів, виступів, публікацій.

В Україну із зарубіжних країн приходять нові ідеї і підходи до оцінки персоналу, які більш ефективні порівняно зі звичною атестацією робітників, що періодично проводяться на підприємствах. Існує багатоманітний зарубіжний досвід з оцінки персоналу. До того, як проводити оцінку персоналу, потрібно відповісти на питання: "Які цілі переслідує оцінка", після чого обираємо відповідну оцінку та обґрунтовуємо її доцільність.

Останнім часом можна почути термін "асесмент", який використовується для позначення процедури, пов'язаної з оцінкою властивостей співробітника, його характеристик, знань, навичок, умінь, здібностей, тобто того, що можна назвати терміном "компетенція". Елементи цього методу використовувались при відборі агентів в США часів Другої світової війни. На сьогоднішній день цей метод використовується для оцінки персоналу в таких країнах, як: Франція, Іспанія, Швеція, Бельгія, Нідерланди, Великобританія.

Асесмент-центр використовується майже у всіх галузях економіки, не тільки на великих підприємствах, але й на тих, де зайнято менш ніж 500 робітників.

Отримані результати за методикою асесмент-центру використовуються для визначення двох питань (рис.1).

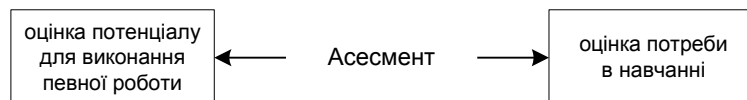


Рис. 1. Питання, які вирішує асесмент

Асесмент приносить значну користь для менеджерів персоналу, а саме: велика точність при прийнятті кадрових рішень. Завдяки високій якості методу ці рішення стають більше раціональними;

спостерігачів навчають, і вони можуть за допомогою участі в одному або декількох асесмент-центрах поглибити свої знання для рішення повсякденних завдань, таких як оцінка співробітників і сприяння їм;

рішення, пов'язані з персоналом, стають "прозорими" і заснованими на обліку різних точок зору, думок багатьох співробітників. Це веде до поліпшення спільної роботи персоналу й лінійних менеджерів;

асесмент-центри можна добре комбінувати з іншими новими інструментами (система зворотного зв'язку "360° аудит) і створювати всеосяжну основу для прийняття рішень;

для методів асесмент-центру, систем оцінки досягнень, постановки цілей тощо можна встановлювати єдині області оцінки;

заходи підвищення кваліфікації відбуваються не за "принципом лійки", коли вони проводяться недиференційовано, для цілих категорій співробітників. Можливі й обґрунтовані індивідуальні рекомендації з розвитку співробітників;

значення розвитку кожного окремого співробітника явно підсилюється, якщо асесмент-центр включений у концепцію розвитку персоналу;

асесмент-центри часто включаються в системи керування персоналом. Це робить можливим узгодження різних заходів керування персоналом у рамках головної стратегічної концепції;

якщо асесмент-центр проводить регулярно, то організація одержує можливість моніторингу наявного кадрового потенціалу.

Крім того, що асесмент ефективний для менеджера, він ще прийнятний для кандидатів, які оцінюють його, як інформаційний, прозорий, партнерський та комунікаційний при винесенні суджень.

Асесмент значно ефективніший при оцінюванні персоналу, ніж звична атестація для українців, бо він оцінює потенційне, а не реальне використання знань, вмінь, навичок. Головною метою атестації є оцінка діяльності робітника за певний проміжок часу, яка не дає змогу спрогнозувати можливу поведінку і потенціал робітника, тобто коли працівники не порівнюються між собою, а порівнюється лише ступінь відповідності діяльності робітника стандартам виконання робіт. Проте асесмент дає змогу розкрити потенціал робітника, надати рекомендації, на якій посаді робітник зможе краще проявити свої знання, вміння й навички. Тому слід звернути увагу при проведенні оцінки персоналу на зарубіжний досвід, а саме на асесмент.

Асесмент оснований на особливостях осіб, які навчаються за допомогою цієї методики (рис. 2).

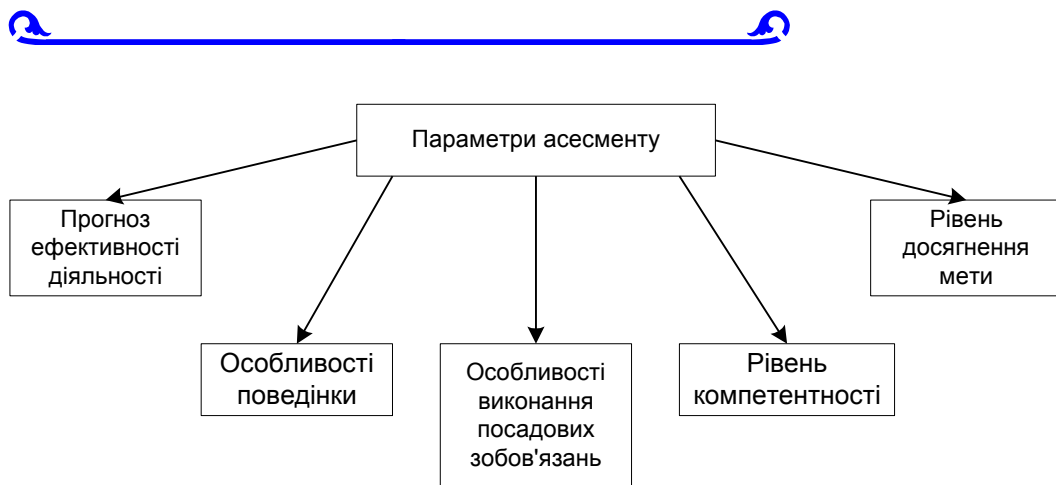


Рис. 2. Параметри асесменту

Оцінюючи особисті якості робітників можна виявити відповідність чи не відповідність їх корпоративній культурі і лояльність до компанії.

Однак, враховуючи всі переваги асесменту, його проведення дорого коштує. Так, наприклад, дані про витрати на одного учасника залежно від автора складають від 500 до 2 500 євро, дане коливання можна пояснити в першу чергу різними цілями проведення, а також частотою проведення [1, с. 25]. І тому враховувати тільки витрати на проведення асесменту, як одного критерія для вирішення питання про його застосування, – не далекоглядна точка зору. Тому для вирішення про корисність методу потрібно враховувати багато інших параметрів.

Незважаючи на все, асесмент довів свою економічну ефективність у багатьох країнах світу.

Зарубіжний досвід доцільно вживати при проведенні оцінки, але перш ніж використовувати його, необхідно враховувати різні аспекти і цінності конкретної країни. Тому необхідно зарубіжні методи та способи змінити таким чином, щоб вони відповідали специфіці конкретного середовища та умовам бізнесу певної країни.

Щодо України, то менеджерам персоналу потрібно створити таку систему оцінки, яка ґрунтувалася б на зарубіжних методах, зокрема асесменту. Бо ця методика вже зарекомендувала себе в Західноєвропейських країнах, як найбільш прийнятна й ефективна при проведенні оцінки персоналу.

**Література:** 1. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала. – Харьков: Гуманитарный центр, 2004. – 128 с. 2. Рожнов В. Атестація персоналу // Справочник кадровика. – 2005. – №1. – С. 41 – 52. 3. Ткаченко Е. Системы оценки персонала: парадоксы и ошибки // Справочник кадровика. – 2004. – №12. – С. 77 – 82. 4. Сологуб М. Атестація спеціалістів: методичні рекомендації // Справочник кадровика. – 2004. – №4. – С. 20 – 30.

**Тютликова В. В.**

УДК 005.3

**Мацкевич В. И.**

## КОРПОРАТИВНИЙ ІМИДЖ КАК ФАКТОР НАДЕЖНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В современных рыночных условиях формирование благоприятного имиджа является важным аспектом для надежной деятельности организации. Ведь именно с его помощью организация становится примечательной на рынке и вызывает доверие и предпочтение потребителей. Поскольку имидж – это мнение рационального или эмоционального характера об объекте (человеке, предмете, системе), возникшее в психике – в сфере сознания и/или подсознания определенной (или неопределенной) группы людей на основе образа, сформированного целенаправленно или непроизвольно в их психике в результате прямого или косвенного восприятия ими тех или иных характеристик данного объекта с целью возникновения аттракции – притяжения людей к данному объекту [1, с. 11].

Проблема формирования имиджа и создания психологически отличного от других форм товара является наиболее важной в процессе становления, что позволяет привлечь потребителей, а также на протяжении всего жизненного цикла существования организации сохранить существующих и привлечь новых потребителей [1, с. 121].

© Тютликова В. В., Мацкевич В. И., 2007



Формирование имиджа позволяет решить следующие задачи: привлечь внимание целевой группы, что решается посредством рекламы, телевизионных интервью; вызвать у аудитории положительные эмоции в отношении деятельности и выпускаемой организацией продукции (предлагаемых услуг); сформировать доброжелательное отношение к организации; повысить потребительский интерес к продукции (услугам) организации, вызвав определенную психологическую привязанность к ее продукции (услугам) [1, с. 123].

Для постановки конкретных задач при формировании имиджа необходимо ответить на два вопроса:

1. "Кто они и чего они хотят?" (выбор целевой группы и анализ ее потребностей, поведенческих мотивов, жизненных ценностей, стереотипов).

2. "Кто мы и что мы можем?" (самоидентификация) (подробный анализ всех качеств, свойств, возможностей, недостатков и преимуществ организации) [2, с. 57].

Для ответа на первый вопрос необходимо определить, какая группа будет являться для данной организации целевой. На рынке существуют следующие группы аудиторий: потребители; международные организации; государственные и административные органы; общественные организации; инвесторы и партнеры [1, с. 135]. В зависимости от задач и целей на определенном жизненном этапе организации при формировании имиджа ориентация идет на конкретную аудиторию, которая в этом случае для данной конкретной организации становится целевой группой, под которую и формируется корпоративный имидж. Организация может ориентироваться на несколько целевых групп одновременно.

Отвечая на второй вопрос, мы должны учитывать, что в зависимости от сферы деятельности организации выделяются следующие виды корпоративного имиджа: сфера услуг; сфера торговли; консалтинг; финансовые организации; производство. Это влияет на качественный и количественный состав элементов имиджа, поскольку предназначение организации это именно та категория, которая определяет выбор направления формирования имиджа.

При формировании корпоративного имиджа учитываются два уровня имиджа (рисунок).



МПК – морально-психологический климат

Рис. Внешний и внутренний имидж

Первый уровень – внутренний имидж, являющийся фундаментом, основополагающей чертой имиджа. Положительный имидж подразумевает такие параметры, как надежность организации, предельная честность и порядочность во взаимоотношениях с партнерами, общая система ценностей, разделяемая всеми сотрудниками – этические ценности организации.

Второй уровень – внешний имидж, который подразумевает под собой образ-картинку. С ее помощью организация может заявить о себе, создать образ, побудить обратиться именно к ней, но не более того. Внешний имидж позволяет привлечь клиентов, но не дает возможность сохранить их.

Надежность деятельности предприятия обеспечивается положительным корпоративным имиджем, который позволяет создать положительное мнение об организации. Сильный внутренний имидж позволяет подтвердить внешний имидж. Формирование корпоративного имиджа необходимо проводить на двух уровнях одновременно, что позволит привлечь клиентов за счет созданного нами образа-картинки организации и сохранить их благодаря сильному внутреннему имиджу.

**Литература:** 1. Годин А. М. Брендинг: Учеб. пособие / А. М. Годин, А. А. Дмитриев, И. Б. Бабленков. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2004. – 364 с. 2. Чумиков А. Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2001. – 296 с.



## МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЕМОЦІЙНИХ ПОТОКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Організаційний розвиток, що орієнтує працівників організації на авангардні цінності, необхідні для забезпечення стратегічних змін і ефективності роботи підприємства в майбутньому, – це один із пріоритетів для багатьох вітчизняних підприємств. Організаційний розвиток відбувається в умовах обмеженості ресурсів організації й, тож, необхідно виявити можливості максимально ефективного використання наявних. Виконання планів і програм організаційного розвитку пов'язане з необхідністю внесення змін у діяльність організації, які в першу чергу стосуються головного ресурсу організації – людей, і, отже, саме ефективне використання цього ресурсу представляє максимум можливостей.

Проблемі підвищення ефективності діяльності організації шляхом використання різних соціально-психологічних аспектів діяльності людей в організації присвячена досить велика кількість досліджень. Найбільш перспективними напрямками останнім часом стали: лідерство, мотивація, підвищення продуктивності праці шляхом раціональної організації взаємодії [1; 4; 6; 7]. Останні кілька років також привертає увагу емоційний ресурс, що має мотиваційне, інформаційне, енергетичне значення [1; 5]. Втім, методики оцінки й використання цього ресурсу в організації зводяться до підвищення емоційної чутливості й експресивності менеджерів [1], або, у рамках організаційної культури – до забезпечення стабільного емоційного клімату в організації, що істотно обмежує ефективність використання емоційного потенціалу організації в цілому.

Раніше обґрунтована можливість використання емоційних ресурсів організації шляхом управління емоційними потоками [8] припускає розробку методики оцінки емоційних потоків на підприємстві, концептуальне висвітлення якої і є метою даної статті.

З огляду на багатоаспектність емоцій як ресурсу, методика передбачає оцінку емоцій, що переживаються працівниками організації за кількома аспектами: змістовно-енергетичним, контекстуальним, перцептивним, інтерактивним, комунікаційним, інтенціональним і мотиваційним.

*Змістовно-енергетичний аспект* – характеризує те, які емоції переживаються в організації, яку енергетичну цінність вони представляють для досягнення організаційних цілей. За основу взяті базові емоції [2; 3], згруповані з урахуванням особливостей діяльності на підприємстві. До числа останніх віднесені: емоції очікування й прогнозу (хвилювання, тривога, страх, розпач); задоволення й радість (задоволення, радість); фрустраційні емоції (образа, розчарування, досада, гнів, несамопитість, сум, зневіра, туга й ностальгія, горе; комунікативні емоції (веселощі, зняковілість, сум'яття, сором, провина як відбиття совісті, презирство); інтелектуальні емоції, (афективно-когнітивні комплекси: подив, інтерес, почуття гумору, емоція здогаду, упевненість – непевність (сумнів)). Для їхньої оцінки використовуються суб'єктивні шкальні техніки, що диференціюють в індивідуальний суб'єктивний досвід працівників у рамках названих емоцій по двох критеріях: сила-слабкість і частота прояву.

*Контекстуальний аспект* – який контекст для переживання емоцій в організації існує. Оскільки фоніві типові стани й характерні властивості особистості працівника багато в чому визначають особливості переживання емоцій, то для максимально точної оцінки й подальшого прогнозу необхідно враховувати: емоційне тло організації, типові індивідуальні емоційні стани працівників (стрес як стан емоційної напруженості, нудьга, відраза – стан психічного пересичення, феномен "емоційного вигорання", стан кризи, стан конфлікту) і їхні емоційні властивості (емоційна збудливість, емоційна глибина, емоційна твердість (або гнучкість), емоційна стійкість, експресивність, емоційність у цілому як інтегральна властивість людини).

*Перцептивний аспект* – визначає особливості й адекватність сприйняття членами організації пережитих емоцій, ступінь сформованості й розвиненості їхнього емоційного інтелекту [1]: точна самооцінка, стриманість, ініціативність, "воля до перемоги", ділова поінформованість, наснага, допомога співробітникам в удосконалюванні, сприяння організаційним змінам.

*Інтерактивний аспект* – характеризує особливості впливу пережитих емоцій на поведінку й діяльність співробітників організації. Оцінка інтерактивності емоцій передбачає визначення їхнього впливу на підвищення продуктивності дій членів колективу під час взаємодії.

*Комунікаційний аспект* – характеризує вплив пережитих в організації емоцій на здійснення комунікацій: легкість і швидкість проходження інформації й відсутність втрат інформації при передачі.

*Інтенціональний аспект* – характеризує спрямованість дії конкретних емоцій в організації. Його можна представити у вигляді сукупності двохполюсних векторів, що визначають вплив емоції на результативність виробничих процесів: спрямованість на виконання завдання – відхилення від виконання, на взаємодію – індивідуалізацію діяльності, на одержання інформації – інформаційний захист, емоційне зараження (емоційну ізоляцію). Даний аспект буде багато в чому визначальним в плані вибору інструментів управління емоційним потоком.

*Мотиваційний аспект* – являє собою оцінку спонукальної сили пережитих працівниками організації емоцій, стосовно цілей організації. Він є істотним доповненням до існуючих мотиваційних механізмів, оскільки, на відміну від останніх, орієнтований не на усвідомлювані джерела активності, а на сферу несвідомого, яка не менш значимо впливає на поведінку індивіда.



Методика оцінки емоційного потенціалу організації передбачає виконання наступних кроків:

- 1) визначення стратегічних цілей у розвитку організації;
- 2) експертну оцінку значимості названих аспектів емоційного впливу в організації. На її основі визначаються коефіцієнти значимості для кожного аспекту, необхідні для комплексної оцінки емоційного потенціалу організації;
- 3) проведення опитування співробітників організації на предмет виявлення ступеня виразності кожного з аспектів. Здійснюється з використанням методик анкетного опитування, а також оціночних і імплікативних репертуарних решіток [9] або методу семантичного диференціалу [3]. Останні два методи дозволяють визначити спрямованість емоційного потоку, урахування якої дозволяє максимально використовувати емоційну енергію в організації;
- 4) обробка й оцінка отриманих результатів у плані виявлення ступеня відповідності емоційних показників цілям розвитку підприємства. Здійснюється з використанням математико-статистичних методів, що дозволяють формалізувати процедуру оцінки, використовуючи коефіцієнти значимості емоційних аспектів, виявлені на етапі 2.

Урахування названих аспектів дозволяє комплексно оцінити й використовувати емоційний ресурс організації в контексті підвищення індивідуальної й колективної продуктивності праці, забезпечення достатньої мотивації й створення сприятливих умов діяльності.

У подальших дослідженнях необхідно зосередити увагу на пошуку шляхів формалізації процедури виявлення ступеня відповідності емоцій цілям організації, що дозволить спростити процес прийняття рішень при плануванні стратегічного розвитку підприємства. Емпіричної перевірки вимагає й процедура визначення значимості емоційних аспектів, яка в ідеалі повинна проводитися без участі експертів, що дозволить мінімізувати вплив їхнього суб'єктивізму й підвищить точність і надійність висновків.

---

**Література:** 1. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; [Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 300 с. 2. Ильин Е. П. Эмоции и чувства. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с. 3. Изард К. Э. Психология эмоций. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с. 4. Лапыгин Ю. Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачина; [Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М.: КНОРУС, 2005. – 288 с. 5. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с. 6. Ньюстром Дж. В., Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с. 7. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с. 8. Ушкальов В. В. Управління емоційними потоками як чинник підвищення ефективності діяльності організації // Економіка розвитку. Науковий журнал. – Харків: Вид. ХНЕУ. – 2006. – №2. – С. 47 – 49. 9. Ушкальов В. В. Техніка репертуарних решіток як засіб підвищення ефективності оцінки персоналу в організаціях // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спецвип. До 100-річчя Київського національного економічного університету та 30-річчя кафедри управління персоналом. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 354 – 357.

УДК 658.310.138

**Чернявська Є. І.**

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПРОЦЕСАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

У більшості наукових праць реструктуризація підприємств в умовах трансформаційної економіки розглядається головним чином в аспекті неокласичних концепцій виробничої функції, що обумовлює визначення в якості головних її напрямків перетворення відносин власності, зміни в системі управління, організаційно-правової форми, вдосконалення технічного рівня виробництва, формування нової кадрової політики.

На практиці реструктуризація також здійснюється за рецептами неокласичних концепцій, що і є причиною низької ефективності підприємств. Концепції реструктуризації на підставі неокласичних концепцій не враховують еволюцію підприємства в умовах ринкової економіки, а також закономірності перетворень в аспекті зняття гальма в розвитку процесу праці підприємств, що реструктуризується.

Аналіз розвитку ринкової економіки показує, що її еволюція закономірно відбувається і в змінах на рівні підприємства, як її первинної структурної ланки. Закономірністю еволюції є розвиток підприємства від підприємства як машини (виробничої структури) до підприємства як організму (промислової корпорації), а потім – до підприємства як організації (сучасної, креативної корпорації). Відмінною особливістю підприємства, як організації, є саме врахування в системі цілей інтересів, цілей персоналу.

---

© Чернявська Є. І., 2007



Еволюція підприємства в організацію об'єктивно обумовлює ряд його нових рис. Підприємство стає системою контрактів, угод. Основою підприємства стають не тільки суб'єктні відносини між акціонерами, акціонерами і підприємством, але і суб'єктні відносини між найманою робочою силою і адміністрацією підприємства, як його представником. Сукупність вказаних відносин складає систему внутрішньофірмових або виробничих відносин, формою розвитку котрих стає система контрактів.

Трансформація підприємств у суб'єкти ринкових відносин також потребує врахування, розвитку рис, що притаманні підприємству як організації. У цьому ракурсі важливими напрямками реструктуризації виступають, перш за все, перетворення в системі власності і системі відносин з приводу послуг праці. Враховуючи те, що на сучасному етапі розвитку продуктивних сил, процесу праці робоча сила з більш вагомим фактором ефективності виробництва, то з цього випливає те, що перетворення в системі відносин з приводу послуг праці, мотивації праці стають більш вагомими напрямками реструктуризації підприємств, перетворення їх у конкурентоспроможні структури сучасного ринку.

Реструктуризація відносин з приводу послуг праці означає формування їх нового характеру, формування нової системи мотивації праці. Якщо не враховувати еволюцію підприємства в організацію, тоді необхідно, можливо усі питання цих відносин звести до проблем ринку праці. Але, як вже підкреслювалось, реструктуризація як ринкова реформа повинна передбачати перетворення підприємств в організацію. У цьому разі при визначенні, формуванні відносин з приводу послуг праці необхідно враховувати наступне. В умовах ринкової економіки еволюція підприємства в організацію обумовлює ускладнення відносин з приводу послуг праці. З одного боку, залишається ринкова форма з'єднання робочої сили з засобами виробництва, кажучи образно, щоденний "юр'єв день". З другого боку, особливості процесу праці на підставі науково-технічного прогресу вимагають усвідомленого відношення робітників до праці, вихід на її творчий характер. Це об'єктивно обумовлює врахування інтересів персоналу, обговорення широкого кола питань праці, виробництва, його ефективності між керівництвом підприємства, як його представником, і персоналом в особі профспілок і укладення колективного договору, котрий стає формою розвитку внутрішньофірмових відносин, визначає стратегію розвитку підприємства.

Розвиток підприємства в організацію вносить істотні зміни в процес оплати і мотивації (насправді, початок цього відбувається на етапі вдосконалення процесу праці в рамках промислової корпорації). Підкреслимо, що на етапі підприємства як виробничої структури, тобто, коли підприємство не було юридичною особою, усі параметри відносин між власником засобів виробництва і найманою робочою силою визначались на ринку праці, на підставі попиту і пропозиції праці. В умовах фактичної монополізації засобів виробництва і при відсутності визначення параметрів розвитку найманої праці як форми використання і якісного відтворення робочої сили, тобто інституціоналізації відносин з приводу послуг праці, характер відносин між роботодавцями і найманою робочою силою, безумовно, міг мати тільки антагоністичний характер, а політика стимулювання якісної праці, її результативності – форму "батога".

Еволюція підприємства в організацію об'єктивно вимагає нового відношення до організації праці, до працівників, їх мотивації, якісного відтворення робочої сили. У самому простому сенсі мотивації праці – це спонукання людини до ефективної праці. Формування мотиваційної системи на підприємстві як організації під дією науково-технічного прогресу, специфікації активів передбачає розвиток орієнтованості персоналу на високі результати праці робітників і підприємства, активну позицію робітників стосовно вдосконалень організації і результатів діяльності підприємства, власної кваліфікації, високої дисципліни праці та ін. Мотивація праці включає два ряди факторів: ринкові і потреби розвитку підприємства. У такому разі оплата праці як головна форма відтворення робочої сили, безумовно, буде складатись не менше як з двох частин. Основна заробітна плата буде відбивати вартість робочої сили на рівні її простого відтворення (умови ринку праці), додаткові начислення будуть здійснюватись відповідно до результативності, вкладу і ролі праці в успіху підприємства, його ефективності. Ефективність мотиваційної системи праці визначає саме установлення обґрунтованого співвідношення між запитами до робітника, колективу і його інтересами, що враховують не тільки об'єктивні напрямки розвитку робочої сили, але й особисті запити.

У західних країнах теорія і практика мотивації праці пройшли значний шлях: від політики "батога та пряника", признання дурості "заробітків на грані голоду" до сучасних теорій потреб, чекань, справедливості, розвитку творчого потенціалу робітника, участі в управлінні підприємством, власності персоналу і т. д. Тобто теорія мотивації праці сьогодні збагачується за рахунок розширення предмету мотивації, що торкається і рівня внутрішньофірмових, виробничих відносин. Загальною практикою стає політика вдосконалення мотивації праці в рамках розвитку відносин соціального партнерства між працею та капіталом.

Мотивація праці в процесах реструктуризації підприємств в умовах трансформаційної економіки повинна передбачати:

обговорювання та прийняття програм реструктуризації за участю персоналу. У програмах повинна бути чітко визначена головна теза: випуск конкурентоспроможної продукції, зміни в технології, стан витрат, ефективність продукції і підприємства, роль, завдання для персоналу, конкретних груп, команд;

складання колективного договору, угоди, в котрому чітко повинно бути зафіксовано рівень оплати праці в період реструктуризації, обов'язки робітників (робочих команд), продуктивність праці, рівень комісійних виплат з першого прибутку (перших прибутків). Окремим пунктом визначити умови оплати праці і винагороди тих фахівців, керівників, що побажають у відповідних закладах пройти курси з питань реструктуризації, підвищення кваліфікації за професією;

колективний договір повинен також відбивати новий, ринковий підхід до систем оплати праці (якісне відтворення робочої сили тільки на підставі праці на підприємстві), рівень оплати праці, системи мотивації праці по завершенні процесу реструктуризації і переходу підприємства до політики сталого економічного зростання;

гарантії персоналу повинні стати основою поруки держави в наданні підприємствам, перш за все, науковим, тим, що визначають перехід України до інформаційної стадії розвитку, пільгових комерційних кредитів, податкових "канікул";

формування ефективної системи мотивації персоналу повинно відбуватися в контексті розвитку корпоративної культури, сприятливого психологічного клімату, що формують єдність інтересів усіх учасників економічної діяльності.

УДК 658.012.32

**Шемаєва Л. Г.**

## **СУЧАСНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Останнім часом проблеми розвитку підприємств, визначення політики в області споживачів, вибору устаткування, вигідної продукції і напрямків розвитку починають набувати істотно іншого характеру: зростає масштаб проблем, ступінь їхньої комплексності і складності. Причини, що викликали ці зміни, численні і різноманітні: ускладнення завдань, розв'язуваних підприємствами, викликане зміною форм власності і посиленням соціалізації праці; бурхливий розвиток науки, техніки і технологій. Зовнішнє середовище підприємства все більш набуває властивості нестабільності (темпи зміни зовнішнього середовища зростають), невизначеності (ситуації, що виникають у взаєминах підприємства з зовнішнім середовищем, всі частіше стають невпізнаними, тобто зовсім новими, унікальними) і вимагає врахування поведінки та узгодження інтересів суб'єктів у зовнішньому середовищі.

З урахуванням цього набуває актуальності загальна проблема наукового забезпечення управління на підприємстві в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища, обумовленого зростанням активності суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, свідчить, що багато наукових робіт видатних вчених присвячено розв'язанню методологічних проблем системних досліджень у сфері систем, серед яких: А. А. Богданов, Дж. Форрестер, І. В. Блауберг, В. М. Садовський, Е. Г. Юдін, С. А. Валугев, В. М. Волкова, Ю. І. Черняк, Ю. Я. Голиков, А. М. Костін та ін. [1 – 5]; стратегічного управління: І. Ансофф, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід, В. Г. Шинкаренко та ін. [6 – 7]; ситуаційного управління: Р. Моклер, Г. Кунц, О'Доннел, В. А. Василенко, Д. О. Поспелов [8 – 11]; суб'єктного підходу: В. А. Лефевр, А. В. Брушлинський, В. Є. Лепський, Л. М. Карамушка та ін. [12 – 15].

Але не вирішеною раніше частиною загальної проблеми залишаються питання управління взаємодією підприємства з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Метою статті є обґрунтування використання суб'єктного підходу до управління на підприємстві, який передбачає застосування соціально-психологічних технологій управління.

Управління у будь-яких системах і на різних рівнях є переважно функцією людини в цих системах, тобто завжди суб'єктом управління є людина. Але, з іншого боку, управлінські дії здійснюються, насамперед, відносно людини, тобто він же в остаточному підсумку виступає і як об'єкт управління. Тому на ефективності функціонування будь-якої системи істотно позначається так званий "людський фактор", урахувати який надто важливо. Питання не вирішується, а навіть ускладнюється, коли об'єктом або суб'єктом управління виступає не окрема людина, а трудова група, організація або будь-яка велика сукупність людей, включаючи суспільство в цілому. У кожному випадку, звичайно, є специфічні особливості тієї чи іншої системи управління, але в кожній з них присутній людський фактор, хоча з різним змістом і питомою вагою [16].

Для управлінської діяльності на перше місце виходить перетворююча роль її суб'єкта. Діяльність значною мірою визначається особливостями суб'єкта і його оточення. Тому переважним при рішенні завдань управлінської діяльності повинен виступити суб'єктний підхід, що визначатиме й механізми організації діяльності конкретних суб'єктів (індивідів, різних груп людей тощо).

Суб'єкт (від лат. *subjectus* – лежачий унизу, що перебуває в основі) – носій предметно-практичної діяльності й пізнання (індивід або соціальна група), джерело активності, спрямованої на об'єкт. Термін "суб'єкт" вживається в різних науках (філософії, історії, управлінні, психології, соціології, праві та ін.) у різних аспектах і на різних рівнях: суб'єкт як конкретний індивід (різні спільності людей); суб'єкт управління в системах (особа, що приймає рішення, аналітики, особи, що готують варіанти рішень тощо); суб'єкт як юридична особа.



У цій статті зміст поняття "суб'єкт" є комплексним, що передбачає його розгляд на рівні підприємства як суб'єкта, суб'єкта управління на підприємстві й конкретного індивіда. Будучи активними системами, суб'єкти діють відповідно до своїх інтересів, цінностей й цілей, тобто взаємодіють між собою за схемою "суб'єкт – суб'єкт".

Останнім часом проблема дослідження суб'єкта опинилася в центрі уваги суспільних, гуманітарних і технічних наук (таблиця).

Таблиця

**Наукові напрямки, що досліджують проблематику "суб'єктів"**

Область знання	Представники наукових напрямів
Загальна психологія	К. А. Абульханова, А. В. Брушлинський, В. П. Зінченко, В. В. Давидов та ін. [13, 17 – 19]
Інженерна психологія, психологія праці й ергономіка	В. А. Лефевр, В. Я. Дубровський, Л. П. Щедровицький, В. Е. Лепський, Е. А. Клімов та ін. [12, 13, 20, 21]
Психологія управління	В. Е. Лепський, А. В. Коропів та ін. [14]
Акмеологія	А. А. Деркач, Н. В. Кузьміна та ін. [22]
Педагогічна психологія	В. В. Давидов, В. В. Фляків, А. Г. Асмолов та ін. [18, 23]
Математична психологія	В. А. Лефевр, В. А. Петровский та ін. [12, 24]
Психосемантика	В. Ф. Петренко та ін. [25]
Штучний інтелект	Д. А. Поспелов та ін. [10]
Прикладні інтелектуальні системи	В. Н. Бурков, Ю. П. Шанкін та ін. [21]

При цьому у фокусі означилися проблеми свідомості, що виступає в ролі регулятора діяльності суб'єктів соціального управління. Для людини як суб'єкта свідомості це особливо важливо, тому що саме в ході рефлексії вона формує й розвиває власні цілі, тобто цілі діяльності, спілкування, поведінки, спостереження й інших видів активності. При цьому людина усвідомлює, хоча б частково, деякі зі своїх мотивів, наслідки вчинків і т. п. Організуюча, перетворююча роль свідомості стосовно зовнішнього світу суб'єкта висувається на перший план. Психологічні аспекти суб'єктного походу в достатній мірі розроблені в рамках теорії рефлексивного управління [12].

Отже, провідним при рішенні завдань аналізу систем управління в компонентах внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства й розробки сценаріїв управління взаємодією між ними повинен виступити суб'єктний похід і відповідні соціально-психологічні технології управління, які базуються на положеннях теорії рефлексивного управління, що підкреслюють активну роль суб'єкта і його оточення при прийнятті рішень щодо розвитку своєї діяльності. Суб'єктний підхід заснований на урахуванні уявлень суб'єктів про ситуацію в ході їх взаємодії та їх прагнення мислити один за одного. Пропонується формувати систему уявлень суб'єктів ситуації, яка відбиває інформаційне уявлення управляючого суб'єкта та інших суб'єктів в ситуації.

Подальшим напрямком досліджень в цієї області може бути створення технології реалізації суб'єктного підходу до управління взаємодією підприємства і зовнішнього середовищ на основі методології системного аналізу.

**Література:** 1. Богданов А. А. Всеобщая организационная наука (Тектология): в 2-х т. – М.: Экономика, 1989. – Т. 1. – 304 с.; Т. 2. – 351 с. 2. Форрестер Дж. Мировая динамика. – М.: Наука, 1978. – 167 с. 3. Блауберг И. В. Системный подход и системный анализ / И. В. Блауберг, Э. М. Мирский, В. Н. Садовский // Системные исследования. Ежегодник. – М.: Наука, 1982. – С. 47 – 64. 4. Валуев С. А. Системный анализ в экономике и организации производства / Под ред. С. А. Валуева и В. Н. Волковой. – Л.: Политехника, 1991. – 398 с. 5. Голиков Ю. Я. Проблемы и принципы исследования межсистемных взаимодействий в сложных человеко-машинных комплексах / Ю. Я. Голиков, А. Н. Костин // Системные исследования. Ежегодник. – М.: Наука, 1982. – С. 45. 6. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с. 7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с. 8. Mockler R. J. Situational Theory of Management. – "Harvard Business Review", 1971, v. 49, No. 3, p. 146. 9. Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 2 / Г. Кунц, О'Доннел; Под ред. Д. М. Гвишиани; [Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981. – 510 с. 10. Поспелов Д. А. Ситуационное управление: теория и практика. – М.: Наука, 1986. – 288 с. 11. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник / В. А. Василенко, В. І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с. 12. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры. – 3-е изд. – М.: Институт психологии РАН, – 2000. – 136 с. Брушлинский А. В. Проблемы психологии субъекта. – М.: Институт психологии РАН, 1994. – 109 с. 14. Лепский В. Е. Субъектный подход и рефлексивные механизмы манипулирования сознанием и поведением // В кн.: Проблемы информационно-психологической безопасности / Под ред. А. В. Брушлинского и В. Е. Лепского. – М.: Институт психологии РАН, 1996. – С. 76 – 86. 15. Карамушка Л. М. Психология управления: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с. 16. Журавлёв А. Л. Психология управленческого взаимодействия. – М.: Изд. "Институт психологии РАН", 2004. – 476 с. 17. Абульханова К. А. О субъекте психической деятельности. – М.: Наука, 1973. – 288 с. 18. Давыдов В. В. Младший школьник как субъект учебной деятельности / В. В. Давыдов, В. И. Слободчиков, Г. А. Цукерман // Вопросы психологии. – 1992. – №3 – 4. С. 14 – 19. 19. Зинченко В. П. Проблемы инженерной психологии / В. П. Зинченко, А. Н. Леонтьев, Д. Ю. Панов // В кн.: Инженерная психология. – М.: МГУ, 1964. – С. 5. 20. Климов Е. А. Образ мира в разноотипных профессиях. – М.: Изд. МГУ, 1995. – 224 с. 21. Дубровский В. Я. Проблемы системного инженерно-психологического проектирования / В. Я. Дубровский, Л. П. Щедровицкий. – М.: Изд. МГУ, 1971. – 163 с. 22. Деркач А. А. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма / А. А. Деркач, Н. В. Кузьмина. – М.: МГУ, 1993. – 175 с. 23. Асмолов А. Г. Психология личности. – М.: МГУ, 1990. – 367 с. 24. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив. – М.: Политиздат, 1982. – 255 с. 25. Петренко В. Ф. Психосемантика сознания. – М.: Российская ассоциация искусственного интеллекта, 1977. – С.197 – 204.



## ПРОБЛЕМЫ НАСИЛЬСТВЕННОГО И НЕНАСИЛЬСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В связи с демократизацией системы менеджмента и возрастанием роли человеческого фактора в производственной, социальной жизни общества, все более актуальными становятся проблемы применения насильственного и ненасильственного управления, его психологического аспекта. Парадигма насильственного управления определяется формулой: "Если не будет желательного поведения, то тебе будет плохо." Это относится не только к отдельным субъектам, но в целом к малым и большим социальным группам.

В насильственной парадигме управления проявляется феномен агрессивности, присущий практически всем психотипам. Центр тяжести в мотивации насилия все больше смещается с социально-политических к культурно-психологическим факторам.

Среди новых факторов, обеспечивающих живучесть этого "вируса", оказался и такой элемент, как культ профессионального успеха. В условиях неклассической современной управленческой культуры формы и мотивации насилия становятся все более разнообразнее, реализуя ментально-психологическую агрессивность. Насилие порой предстает одной из форм полноценной человеческой деятельности.

Для части социума и некоторых психотипов элементы насилия востребованы как дополнительные средства коммуникации, новый вид самовыражения.

Ясно, что в культурно-психологическом контексте агрессивность в жизнедеятельности личности, включая профессионально-управленческую, зачастую принимает скрытые, косвенные и даже пассивные формы. Психологическим базисом для структурирования форм насилия может служить типология личности К. Юнга и новой науки – соционики.

**Экстравертный психотип** – подавление всех форм и проявлений субъективности на основе принятия объективно сложившихся в социуме и культуре традиций, обычаев, норм, законов и преобразование объектов в соответствии с ними.

1. Рациональный экстраверт – использование насилия как средства против нарушения законности и принципов управления.

2. Чувственный экстраверт – подавление рационально-субъективного, чувственная экспрессивность, восхищение общепризнанным, борьба с новаторством.

3. Сенситивный экстраверт – подавление духовно-моральной субъективности.

**Интровертный психотип** – управленческая деятельность с позиций эгоцентризма, негативно-критическое отношение ко всем формам объективного.

1. Рациональный интроверт – последовательность только собственным принципам, идеям, методам и стилям управления.

2. Чувственный интроверт – избирательно-субъективное отношение к работникам, социальной группе на основе симпатии и антипатии.

3. Сенситивный интроверт – подавление субъективно-духовного, исключение чужого с позиции собственных вкусовых ориентаций.

Элементы насилия проявляются в открытой и скрытой, прямой и косвенных формах. Однако, если для устранения нежелательного поведения применяется парадигма насильственного воздействия, то это большей частью не дает длительного положительного результата. То, что наказывается, быстро прекращается, только создает иллюзию эффективности насилия. Незрелость, неспособность управлять своим внутренним миром, эмоциями делают человека агрессивным, нетерпимым к самостоятельности управляемого.

Парадигма ненасильственного управления проявляется по схеме: "Если твое поведение будет правильное – то тебе будет приятно, хорошо".

В ситуации выбора насильственной или ненасильственной парадигмы управления важную роль играет уровень сформированности и зрелости личностной психологической культуры управляющего и управляемого. Психологическая культура личности в наиболее общем понимании – это уровень его психологического развития, совершенства как субъекта деятельности, интеграл интенсивного взаимодействия, взаимного проникновения социальных, культурных и психологических аспектов.

В более "технологическом" аспекте, психологическая культура личности, по-нашему мнению, состоит из следующих компонентов:

а) системы знаний основных психологических закономерностей формирования, развития и функционирования личности, малых и больших социальных групп;

б) постоянной готовности и желания использовать приобретенные социально-психологические знания, умения и навыки в профессиональной и повседневной деятельности;

в) сформированных и достаточно развитых механизмов творческого выбора оптимальных форм взаимоотношений между личностями на уровне интуиции, роль которой быстро возрастает в современных условиях.

В основу формирования психологической культуры будущих менеджеров должно быть положено системное изучение психологии как междисциплинарного курса. В методическом плане важно, чтобы в процессе профессиональной подготовки студентов была четко определена иерархия ценностей, которые необходимо рассматривать в следующем порядке:

1. Приоритет развития способностей. Поиск своего индивидуального места в жизни, формирование личностного потенциала.

2. Профессионализация – подготовка к адекватному вхождению в профессиональную деятельность.

3. Специализация – овладение специфическими технологиями, методами и стилями управления.

Только высокий уровень психологической подготовленности менеджера позволит ему эффективно использовать как насильственную, так и ненасильственную парадигму руководства.

## Секція 3

# Соціальне партнерство і формування інтелектуального капіталу виробничої організації

**Макаренко Г. В.**

УДК 331.522.4(043.2)

### **ВКЛАДАТИ ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ – ЕФЕКТИВНО**

Головною продуктивною силою сучасної економіки будь-якої держави є людський капітал. Формування та розвиток людського капіталу в Україні обумовлені потребами забезпечити сучасні чинники економічного зростання. Нова модель економічного розвитку має базуватись на знаннях, інтелекті, творчих здібностях людини, тобто ресурсах, які практично є невичерпними [1, с. 39].

Для посилення своєї ролі у розвитку власної економіки розвинені країни використовують новітні знання, а країни, які не мають таких можливостей, перетворюються у сировинний придаток, стають джерелом постачання дешевої робочої сили [3, с. 16].

Для того, щоб цього не сталося, будь-яка держава має спрямовувати інвестиції на розвиток людиною свого потенціалу, на підготовку наукових кадрів, використовуючи різноманітні форми стимулювання інноваційної діяльності, зокрема, бюджетне фінансування, пільгове кредитування, різні види податкових преференцій.

В останні п'ятнадцять років в Україні помітно зросла чисельність університетів, а також кількість студентів у системі вищої освіти, однак рівень їх знань, а також кваліфікація окремих викладачів рік у рік знижується. І тому талановита молодь прагне вчитися в елітних ВУЗах Москви або Санкт-Петербурга, а діти багатих батьків їдуть на навчання до європейських країн і США з тим, щоб залишитися там працювати. Наслідки такого стану невтішні. Адже індекс інтелектуальних активів суспільства, розроблений ООН, який формується за допомогою таких показників, як термін навчання у школі, процент населення до 15 років, що отримує освіту, кількість газет, інтернет-користувачів у розрахунку на чисельність осіб в Україні становить 0,176, а в розвинутих країнах – 0,704.

Щоб зупинити відтік молоді та вчених у зарубіжні країни, слід створити належні умови для навчання і роботи. Культурний, економічний та ідеологічний потенціал примножують вчені, і тому вони повинні мати відповідну заробітну платню, яка у нинішній ситуації має бути на рівні 1000-1200 доларів на місяць [3, с. 17].

Процес отримання освіти і кваліфікації розглядається як процес капіталовкладень з окупністю в майбутньому. Для того, щоб визначити доходність капіталовкладень в людський капітал, необхідно визначити норми віддачі (доходності), які відображають ефективність інвестицій в людський капітал. При цьому необхідно віддати перевагу визначенню показників поточної річної ефективності приватних і державних інвестицій в освіту людини, які по своїй природі є близькими до поточних граничних норм віддачі, вирахованих в цінах конкретного року.

При визначенні показників часткових норм віддачі необхідно використовувати різницю розмірів заробітної плати (після вирахування податків) різних категорій працівників, які мають різний рівень освіти, по відношенню до індивідуальних утримань, пов'язаних з отриманням цієї освіти, як прямих (плата за освіту, проживання), так і посередніх (заробіток, який міг би бути отриманий під час навчання). При розрахунку соціальних норм віддачі доцільно використовувати різницю в загальній сумі податкових виплат працівників, які мають різний рівень освіти, по відношенню до утримань держави на забезпечення даного рівня освіти в розрахунку на одну людину, що навчається [2, с. 3].

Отже, людський фактор в наш час має велике значення, і будь які інвестиції в нього обов'язково виправдають себе в майбутньому. На нашу думку, слід також звернути увагу на те, що розвиток високих технологій і перехід до інформаційного суспільства потребує не стільки працівників з достатнім рівнем знань, скільки спеціалістів найвищого класу, адже саме інтелектуальні здібності людини дозволяють їй зайняти належне місце в суспільстві і отримати за свою працю належну винагороду. Потенційна продуктивність праці безпосередньо залежить від освіченості працівника. Освічений працівник, потрапивши на ринок праці, в очах роботодавця завжди матиме перевагу.

**Література:** 1. Антонюк В. А. Головні напрями зміцнення соціально-економічних основ формування людського капіталу в Україні // Україна: аспекти праці. – 2006. – №2. – С. 39 – 47. 2. Майбуров И. В. Эффективность инвестирования и человеческого капитал в США и России. // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. – №4. – С. 3 – 9. 3. Полозенко Д. В. Видатки бюджету на розвиток людського капіталу // Фінанси України. – 2006. – №4. – С. 15 – 18.

© Макаренко Г. В., 2007

## ПАРТНЕРСЬКІ СТОСУНКИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ЇХ ПОВЕДІНКИ

В умовах трансформування економіки особливого значення для підприємств України набуває надійність і ефективність їх взаємодії з діловими партнерами в зовнішньому середовищі. Соціальною технологією забезпечення ефективності цієї взаємодії може стати маркетинг партнерських відносин.

Усталені зв'язки підприємства з навколишнім середовищем, а особливо – з діловими партнерами, поступово перетворюються в головний актив підприємства, який можна вважати специфічним товаром і з яким можна працювати, використовуючи соціальні технології маркетингу.

Для управління такими зв'язками доцільно визначити перелік організацій та осіб, які складають зовнішнє середовище підприємства, визначити їх інтереси, сформулювати власні цілі підприємства, проаналізувати їх збіжність та суперечливість, на основі цього виконати оцінку доцільності вкладання коштів у формування та підтримку взаємодії з ними і розробити маркетинговий комплекс для управління такою взаємодією.

Товаром у цьому випадку стають взаємозв'язки та взаємовідносини. Ціна на такий товар, засоби формування та стимулювання попиту на нього, сама структура товару надто специфічні, тому необхідно виконати відповідні наукові дослідження і обґрунтування, але спочатку необхідно пересвідчитись у тому, що ці зусилля мають сенс.

Що стосується останньої тези, то практика вже підтвердила доцільність впровадження маркетингу партнерських відносин, який має зростаючий потенціал для забезпечення ефективності всього процесу підприємництва, впорядковуючи поведінку підприємства з діловими партнерами в зовнішньому середовищі.

Маркетинг партнерських відносин – це безупинний процес визначення і створення нових цінностей разом з діловими партнерами, а потім – спільного одержання і розподілу вигоди від цієї діяльності між всіма учасниками взаємодії. На першій стадії свого розвитку він передбачає вивчення резервів і управління організацією спільної діяльності ділових партнерів з врахуванням взаємозалежності партнерів і можливостей взаємоадаптації їх діяльності. Надалі розвитком маркетингу партнерських відносин забезпечується впровадження паблік-релейшнз, на основі яких створюються надійні зв'язки з представниками більш широкого кола представників зовнішнього середовища, формується нова культура та високий імідж підприємства, які набагато довше, ніж інші активи підприємства, забезпечують його конкурентоздатність.

Починати впровадження маркетингу партнерських відносин доцільно з узгодженням стосунків підприємства-виробника з діловими партнерами, які знаходяться в системі постачання та збуту продукції. Надалі розвиток цього різновиду маркетингу забезпечується постійним ускладненням, розвитком механізму зв'язку виробництва, споживання і середовища, в якому вони реалізуються. Хоча цей механізм повинен цілеспрямовано будуватися за маркетинговими принципами у їх класичному трактуванні, він має і свої особливості, наприклад, у способах сегментація ринку відносин, як товару, визначення життєвого циклу, визначення дослідження поведінки споживачів тощо. Причому реальні переваги маркетингу партнерських відносин виявляються значно багатшими, вибір маркетингових ринків і поведінка на них більш витончені, оскільки мають справу з предметом, суттєва природа якого може бути охарактеризована в термінах соціології та психології.

Прагнення до ефективних партнерських стосунків вимагає побудови принципово нового механізму реалізації маркетингових принципів і формування маркетингового інструментарію.

Головним результатом і інструментом маркетингу партнерських відносин є формування спільності інтересів з діловими партнерами, перехід від конкурентних до кооперативних стосунків з ними, залучення їх до створення і використання цінностей, що задовольняють інтереси всіх учасників і формують невидимий соціальний капітал кожного з них, який, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоздатності поведінки підприємства і ефективності його взаємодії із зовнішнім середовищем.

---

**Література:** 1. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный поход / Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с. 2. Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности. – Фаир: Пресс, 2002. – 368 с. 3. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с. 4. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Олма-Пресс, 2003. – 224 с. 5. Назаров М. М. Массовая коммуникация в современном мире: методология анализа и практика исследований. – М.: УРСС, 2002. – 240 с. 6. Соколова М. И. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методич. комплекс по маркетингу / М. И. Соколова, Р. Б. Ноздрева. – М.: Юристь, 2000. – 568 с. 7. Соломон Майкл. Поведение потребителей. Искусство и наука побеждать на рынке. – М.: ДиаСофтЮП, 2003. – 784 с. 8. Терещенко В. Маркетинг. Новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.

## **ЗДОРОВИЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ – ЦЕ ПОЄДНАННЯ НАУКИ І МИСТЕЦТВА**

Соціально-психологічний клімат колективу, рівень взаєморозуміння людей, ступінь їхньої згуртованості чи роз'єднаності – істотні соціально-психологічні фактори підвищення продуктивності та якості праці, могутні резерви вдосконалення і поглиблення різноманітних соціально-економічних процесів, зв'язаних із трансформацією суспільних відносин. Саме тому, метою дослідження є визначення суті соціально-психологічного клімату колективу, аналіз факторів, що на нього впливають.

Навряд чи можна чекати успіху від спільної діяльності, якщо психологічний клімат в організації неблагополучний, якщо висока конфліктність і низька згуртованість співробітників, велика плинність кадрів, нестабільна загальна обстановка в колективі.

Найважливішим індикатором готовності організації до ефективного вирішення завдань, що стоять перед нею, є створення відповідного соціально-психологічного клімату.

Найбільш загальними показниками соціально-психологічного клімату колективу є відношення людей до справи, якою вони займаються, самооцінка особистості, ступінь задоволеності позицією в групі, настрій, психічне самопочуття, відношення людей один до одного [1].

Здоровий психологічний клімат – один з вирішальних факторів успішної життєдіяльності людини у всіх сферах суспільних відносин, найважливіша умова удосконалювання способу життя і формування особистості.

Соціально-психологічний клімат формується в колективі поступово, але, одержавши достатню визначеність і виразність, стає відносно самостійним фактором життя колективу і впливає на продуктивність праці групи й окремих працівників, на самопочуття кожного члена колективу.

У кожному трудовому колективі можна знайти складну структуру, що включає посадові й особисті відносини.

Як відомо, посадова структура колективу характеризується взаєминами, що регулюються офіційним положенням осіб у системі підприємства, посадовими інструкціями, наказами й іншими нормативними актами. До цієї структури належать усі офіційні зв'язки людей у їхній виробничій і суспільній діяльності як між керівниками і підлеглими, так і між членами колективу, рівними по своєму службовому становищу або положенню в громадській організації [2].

Але при цьому завжди потрібно пам'ятати, що функціонування колективу залежить також і від стану неофіційних відносин, неформальних зв'язків між працівниками, що почувають психологічну близькість, спільність інтересів або навпаки.

Вирішальне значення для успішного функціонування організації в цілому мають соціально-психологічні аспекти діяльності трудових колективів. Сьогодні необхідно активно підтримувати, регулювати і формувати здорову соціально-психологічну атмосферу колективу.

Соціально-психологічний клімат складається в тісній взаємодії і під впливом безлічі факторів: від успіхів і досягнень колективу, організації праці і стилю керівництва до форм і методів матеріального і морального стимулювання, поліпшення праці й побуту працівників, рівня їхньої освіченості, вихованості, соціальної активності тощо.

Дослідивши дане питання, можна надати такі пропозиції щодо попередження конфліктних ситуацій.

Перший напрям у роботі зі створення позитивного клімату в колективі – вплив на особистість керівника з метою формування позитивної внутрішньої психологічної настанови на підлеглих.

Другий важливий момент у регулюванні загального клімату взаємин – це виявлення факторів виробничої обстановки, що створюють постійні конфліктні ситуації між членами колективу і, отже, погіршують загальний стиль і фон взаємин.

Третій напрям у роботі з удосконалювання клімату взаємин – це удосконалювання системи інформації на підприємстві. Взаємини в трудовому колективі в значній мірі засновані на взаємній позитивній інформованості членів колективу один про одного, а також про колектив у цілому: завдання, що стоять перед ним, його успіхах і досягненнях, його громадське життя. Створення атмосфери взаєморозуміння і довіри в трудовому колективі має полегшуватися шляхом швидкого поширення та обміну якомога повнішою й об'єктивнішою інформацією з різних аспектів життя та соціальних умов працівників.

Нарешті, четвертий напрям у роботі з удосконалювання клімату в колективі – це організація колективного відпочинку працівників, особливо молоді [3].

Звичайно, коли сьогодні існує кризова ситуація на багатьох підприємствах, не вистачає коштів навіть на виплату заробітної плати, то не треба чекати, що роботодавці сьогодні почнуть впроваджувати дані положення в життя. Та поступово все ж таки їх потрібно впроваджувати.

Тому, підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що в умовах сучасного науково-технічного прогресу, трансформації суспільних відносин, коли постійно зростають як складність, так і динамізм соціальних і соціально-психологічних зв'язків, все більш очевидною стає необхідність забезпечення науково обґрунтованого регулювання соціально-психологічного клімату будь-якого трудового колективу.

**Література:** 1. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури, як основа управлінських відносин // Статистика України. – 2004. – №2. – С. 40 – 44. 2. Стоянова В. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 3 – 9. 3. Новосельский М. Культурология для команды // Компаньон стратегии. – 2006. – №2. – С. 46 – 50.

УДК 331.1

**Романец И. В.**

## **ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ**

По содержанию понятие трудовой жизни является синтетическим понятием, а его реальное отображение – это достойное материальное существование работника, объединенное с социальным признанием его трудового вклада в общественное производство.

Качество трудовой жизни – уровень, до которого работники организации могут удовлетворить свои материальные и социальные потребности во время работы и после окончания активной трудовой деятельности.

Обеспечение высоких стандартов качества трудовой жизни работников имеет особенное значение для микроэкономического уровня – производственно-хозяйственных организаций.

На микроэкономическом уровне качество трудовой жизни характеризует такие параметры: интересность труда;

получение работниками справедливого вознаграждения и признания своего труда;

надлежащее состояние рабочего места, условия работы;

возможность участвовать в принятии решений, касающихся труда;

гарантированность совместного труда и развитие дружеских отношений с коллегами;

обеспечение средствами бытового и медицинского обслуживания. [5, с. 410 – 412].

Рассмотрим эти параметры по существу.

В настоящее время возможности человека реализуются по множеству причин далеко не полностью. В прошлом мы многое теряли и сейчас продолжаем терять оттого, что не смогли в полной мере расковать инициативу, творчество, самостоятельность людей. В этом сейчас и заключена самая большая и трудная задача. Но как этого добиться? Пожалуй, главное, чтобы люди видели личную заинтересованность в эффективной деятельности своей организации.

Только осознанная потребность в применении своих способностей, стремление к общественному признанию естественным образом побуждает человека к пополнению своих знаний и умений, накоплению опыта, что дает возможность работать с общей отдачей, наращивать свой вклад в общее дело. [5, с. 43 – 45].

Заработная плата является материальным стимулированием и включает в себя денежную компенсацию и систему льгот, которые предоставляет организация своим сотрудникам.

Вознаграждения работника могут быть внутренними и внешними. Внутреннее вознаграждение дает сама работа, прежде всего, ее содержание. Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией.

Важным стимулом мотивации производительности труда является заработная плата. Она должна быть тесно связана с квалификацией работника и коллективными затратами работы.

Людей всегда интересовало, при каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. В процессе первых системных исследований изучались внешние условия мотивации. Но отфильтрованный результат сводился к одной формуле: человеку нравится ощущать свою значимость, то есть осознавать чью-то заинтересованность в его труде, признание этого труда. [5, с. 419 – 425].

В настоящее время в вопросах механизации и автоматизации труда определилось два основных направления. Первое осуществляется посредством внедрения ЭВМ, разработки экономико-математических методов и моделей, второе – применением средств оргтехники и разработанных на ее основе организационных проектов и систем комплексной механизации и автоматизации труда.

Рабочие места внутри отделов должны располагаться последовательно, в соответствии с выполнением отдельных операций и с соблюдением установленных норм удельной площади на работника.

Каждое рабочее место должно быть оснащено удобной мебелью и организационно-техническими средствами обработки информации.

Очень важна также организация хозяйственного обслуживания рабочих мест служащих.

Улучшение условий труда работников направлено на повышение их работоспособности и сохранение здоровья. В данном случае имеются в виду освещенность рабочих мест, соответствующая окраска стен и пола в помещении, относительная влажность и температура воздуха, борьба с шумом, установление правильного режима труда и отдыха.

© Романец И. В., 2007



Одной из наиболее важных задач управления является обеспечение безопасности персонала. Поэтому нужно следить за влиянием на работников факторов, угрожающих здоровью. Такими факторами считаются условия рабочей обстановки, которые медленно и постепенно ведут к подрыву здоровья работников: химические, физические и биологические факторы, стрессовые условия труда и т. д. [2, с. 163 – 198].

Условия, в которых работает человек, должны быть адекватными, то есть такими, в рамках которых человек всегда естественным образом принимает правильные решения и избирает правильную модель поведения в любых ситуациях.

Условия, регулирующие трудовые отношения, должны обязательно позволять работнику удовлетворить свои интересы.

Работника также следует вовремя оповещать об изменениях в условиях труда, кадровых перестановках, изменениях в производственной и социальной среде предприятия.

Работники высоко оценивают качество собственной трудовой жизни, если осознают себя членом единой семьи. Главным преимуществом атмосферы единой семьи является постоянная готовность работников к взаимопомощи, взаимовыручке и т. п. В таких условиях люди достигают максимальных экономических и социальных результатов при минимальных затратах сил и нервной энергии. Наиболее эффективно работают смешанные группы (мужчины и женщины). Они лучше и быстрее соглашают свои действия, распределяют обязанности между собой. [3, с. 34 – 42].

Для формирования и поддержания хорошего социально-психологического климата в коллективе руководитель должен, прежде всего, придерживаться морально-этических и правовых норм в отношениях с людьми. Он должен глубоко понимать и осознавать, что взаимные отношения руководителей и подчиненных действуют как на подчиненных, так и на руководителей. [6, с. 169 – 178].

Считается, что обеспечением средствами бытового и медицинского обслуживания занимается государство. Государство контролирует такие направления обеспечения качества трудовой жизни: развитие человеческого потенциала, стимулирование роста доходов граждан и платежеспособности населения, регулирование рынка труда, обеспечение и контролирование надлежащих, безопасных и здоровых условий труда, усовершенствование социально-трудовых отношений, социальное обеспечение населения.

Система социального обеспечения населения включает в себя общеобязательное государственное социальное страхование, пенсионное обеспечение, систему социальной помощи. [5, с. 385 – 390].

Таким образом, можно утверждать, что экономические цели могут достигаться не только путем наращивания капиталовложений непосредственно в производство, но и за счет вложений в социальную инфраструктуру.

Новые подходы к управлению персоналом привели к коренным переменам в организации труда. Происходит активное переоснащение рабочих мест с применением последних достижений науки и техники. Серьезное внимание уделяется дизайну производственных помещений и офисов.

Новые технические и информационные возможности позволяют применять гибкие режимы труда и отдыха сотрудников, наиболее удобные и желательные для них. Все это оказывает существенное влияние на изменение отношения к работе и в конечном счете на результаты их труда. А значит, объективно растет интерес предприятий к применению новых социальных технологий в управлении персоналом.

---

**Литература:** 1. Бовыкин В. Новый менеджмент. – М.: ЗАО Изд. "Экономика", 2004. – 362 с. 2. Крылов А. А. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 496 с. 3. Любимова Н. Г. Менеджмент – путь к успеху. – М.: Агропромиздат, 1992. – 62 с. 4. Сладкевич В. П. Современный менеджмент: Опорный конспект лекций / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2002. – 152 с. 5. Хмиль Ф. И. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Академиздат, 2003. – 608 с. 6. Шемаева Л. Г. Психология управления. – Харьков: Вид. ХНЕУ, 2006. – 188 с.

**Голубева Т. В.**

УДК 331.108: 316

## **СУТНІСТЬ ОЦІНКИ РІВНЯ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Сучасні процеси трансформації економічних систем світу до більш удосконалених моделей, в яких людські ділові та особисті якості стають новим фактором виробництва, обумовлюють значущість питання оцінки рівня соціалізації економічних відносин на підприємстві. Проблемам соціалізації особистості впродовж усього її життя присвячена низка праць відомих вчених, таких як Орбан-Лембрик Л. Е., Примух М. В., Лукашевич М. П., Туленков М. В., Танчин І., Большакова А. М., Андреева Г. М. та інших.

Особливе значення процес соціалізації має на виробництві, коли під час формування економічних відносин працівник розвиває особистісний потенціал, а також відбувається зміна трудового менталітету працівника, тобто його сприйняття сенсу трудової діяльності, ціннісних орієнтацій, інтересів, потреб, які, в свою чергу, зумовлюють спонукальні мотиви певної трудової поведінки [4, с. 57].

© Голубева Т. В., 2007



Отже, процес соціалізації економічних відносин на підприємстві потребує наукового дослідження на теоретичному та методичному рівнях.

В сучасній економічній літературі розроблено чимало методик до оцінки та атестації персоналу підприємства. При цьому деякі фахівці ототожнюють ці поняття, оскільки їх процедури є схожими у методичному плані. Однак, слід зауважити, що оцінка та атестація персоналу розрізняються за своїм функціональним призначенням. Перша дозволяє оцінити якість персоналу з точки зору відповідності цілям бізнесу і стратегії підприємства [3, с. 60], інша – встановлює факт відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він обіймає [5, с. 205].

В залежності від цілей розрізняють наступні напрямки оцінки (атестації) персоналу [2, с. 102]: при підборі кадрів орієнтуються на особисті якості фахівців, при рішенні питань оплати праці – на їх результати і т. ін. Але в даному випадку при оцінці персоналу поза увагою науковців і практиків залишаються саме вихідні умови, що впливають як на розвиток індивідуально-особистісних якостей працівників, так і на результати їхньої праці тощо, тобто потреби, інтереси, ціннісні орієнтації та трудові мотиви працівників, а також ступінь реалізації їх потреб. Оскільки інтереси представляють собою усвідомлені потреби, ціннісні орієнтації – свідому спрямованість інтересів, а трудові мотиви – усвідомлену причину діяльності [4, с. 117], то внутрішнім ядром трудового менталітету працівника являються саме його потреби, тобто найважливіші стимули та детермінанти людської активності. Як відомо, в основі процесу соціалізації потреб людини, підвищенню їх рівня, лежить праця, здатність, вміння людини створювати засоби матеріальної виробничої діяльності [1, с. 16], а також нематеріальні блага (послуги). Тобто, процес соціалізації економічних відносин сприяє якісному розвитку людських ресурсів підприємства.

Виходячи із зазначеного вище, можна стверджувати, що існуючі підходи до оцінки та атестації персоналу не враховують цей процес, завдяки якому змінюється трудовий менталітет працівників та набувають розвитку їх індивідуально-особистісні характеристики, такі як самостійність, цілеспрямованість, організованість, ініціативність, відповідальність, комунікабельність. Саме тому автори даного дослідження пропонують здійснювати оцінку рівня соціалізації економічних відносин за певною технологією, яка складається з низки етапів.

На першому етапі розробляється інструментарій соціально-психологічного опитування, котрий включає систему анкет і тестів. На другому етапі збирається інформація про потреби працівників за ієрархією Маслоу, ступінь їх реалізації та про розвиток індивідуально-особистісних характеристик працівників. Дослідниками передбачається отримання інформації про ієрархію потреб працівників та розвиток їх індивідуально-особистісних характеристик за допомогою системи тестів, а інформацію про ступінь реалізації домінуючих потреб працівників – за допомогою анкетування. На третьому етапі відбувається запис, перевірка та первинна обробка отриманої інформації. На четвертому етапі проводиться аналіз та інтерпретація результатів, який дозволяє визначити фактори впливу на систему потреб працівників та умови їх реалізації. Це, в свою чергу, дозволяє розробити механізм управління процесом соціалізації економічних відносин на підприємстві.

Отже, в якості основних напрямків для подальшого дослідження виступають:  
отримання якісно-кількісної оцінки рівня соціалізації економічних відносин на підприємстві;  
розробка алгоритму управління процесом соціалізації економічних відносин на підприємстві;  
розробка програми впровадження процесу соціалізації економічних відносин на підприємстві.

---

**Література:** 1. Воронцов Б. Н. Разумные потребности личности: сущность, критерий, пути формирования. – Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1990. – 192 с. 2. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання / Під ред. д. е. н. К. Ф. Ковальчука. – Дніпропетровськ: Системні технології, 2004. – 156 с. 3. Иванов Ю. В. Аттестация персонала // Управление персоналом. – 2006. – №6. – С. 60 – 73. 4. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Київ: "Шторм", 2003. – 384 с. 5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 352 с.

УДК 159.9

**Сасина Л. А.**

## **ЛИЧНОСТЬ В МАКРОСОЦИОЛОГИЧЕСКОМ КОНТЕКСТЕ**

Проблема личности – одна из центральных в человековедческих науках, без ее изучения невозможно достичь высокого уровня эффективности управления производственной организацией и персоналом.

Эту проблему одновременно пытались решать философы, психологи, социологи. Философы больше оперировали понятием "человек", выделяя его биологический, культурный, ментальный аспект.

---

© Сасина Л. А., 2007



Психологи обращали внимание на индивидуальные отличия человека, его внутренний мир, переживания, особенности поведения и оперировали понятием "индивид". Социологов интересовала "личность", те ее качества, которые проявляются во взаимодействии с другими людьми, а также социально-типические черты.

Таким образом, в цепочке "человек – индивид – личность" отражено своеобразное разделение научных интересов философов, психологов, социологов, хотя допускается использование всех терминов.

Концепции, разрабатываемые каждой наукой, не противоречат одна другой, а являются взаимодополняющими. Особый интерес вызывают теории, появляющиеся на стыке разных наук: в социальной философии, социальной психологии.

Цель данной работы – изучение сущности макросоциологических подходов, позволяющих сформировать целостное представление о личности, особенностях ее поведения на современном этапе развития общества.

С точки зрения макросоциологии, для которой целое важнее частного, личность является продуктом общества. Такие позиции оставались Э. Дюркгейм, М. Вебер, Т. Парсонс [1, 2]. При этом ученых интересовало не столько развитие личности, сколько ее "духовное кодирование", выработка распознаваемых и прогнозируемых форм социальной активности и социальных реакций.

Для анализа стереотипов поведения человека в обществе Р. Линтон ввел понятия "нормативная" и "модальная" личности. Первое понятие характеризует тип личности, черты которой наиболее соответствуют данной культуре, второе – наиболее распространенный в обществе тип личности, поведение которой отклоняется от нормы. При этом ученый отмечает такие закономерности: чем нестабильнее общество, тем большее распространение получает модальная личность, и наоборот, в стабильном обществе культурное давление на человека таково, что он в наименьшей степени отклоняется от нормы. В кризисные моменты в обществе возникает аномия и возрастает количество девиаций. Об этом говорили Э. Дюркгейм, Р. Мертон.

Исследования, проводимые студентами ХНЭУ в рамках учебных занятий, показывают, что в настоящее время для нашего общества, к сожалению, характерны и состояние аномии, и возрастание количества девиаций, а модальная личность описывается такими чертами: коллективист с элементами агрессивности и корыстолюбия.

Д. Рисмен, изучая специфические особенности капитализма, разработал концепцию "одномерного человека", согласно которой современное общество управляет человеком, заставляя его воспринимать происходящее в плоскости примитивных альтернатив (богатые – бедные, коммунисты – либералы, тоталитаризм – демократия и т. д.). Решающую роль в этом играют пропаганда, СМИ.

Отсутствие единой системы ценностей, норм морали вынуждает человека постоянно менять маски, роли, амплуа, чтобы приспособиться к разнообразным требованиям внешней среды. В связи с этим зарубежные исследователи (Т. Адорно, К. Хорни) делают вывод: нормативная личность современного общества – это невротик с размытым, плюралистичным Супер-Эго. Для того, чтобы сохранить психическое здоровье, рекомендуют ученые, человек-невротик должен уметь быстро менять социальные роли, при этом ни одну из них не принимать всерьез.

Однако такая жизненная установка неизбежно приводит к размыванию не только Супер-Эго, но и Эго. Человек становится обезличенным, стандартизированным – объектом, удобным для манипулирования. Он чувствует себя в жизни дезориентированным и опустошенным. Такие личностные изменения неизбежно приводят к акцентуированному проявлению апатии или цинизма.

Соответствуют ли макросоциологические концепции концепции жизненным реалиям? Отражают ли они социотипические черты, характерные для нашего общества?

Ответ на эти вопросы, к сожалению, утвердительный. Об этом свидетельствуют опросы общественного мнения, материалы СМИ.

Основные положения зарубежных теорий находят также подтверждение в локальных исследованиях, проводимых в рамках учебного процесса при изучении дисциплины "Социология". Так, сравнительный анализ социальных портретов представителей трех поколений, выполненный студентами ХНЭУ, позволил обнаружить существенные мировоззренческие, культурные, мотивационные расхождения, а также наличие противоречий с ожиданиями окружающих. Установленные социальные факты свидетельствуют о наличии негативных тенденций в нашем обществе и о необходимости поиска путей уменьшения ценностных расхождений и смягчения межгрупповых, межпоколенческих и других противоречий. При выполнении данного исследования студенты проявили заинтересованность и готовность принять непосредственное участие в разработке обобщенных предложений по разрешению названных проблем. Из этого следует, что ведущую роль в деле оздоровления морально-психологического климата в обществе, формирования личности молодого человека нормативного типа должна играть система образования.

---

**Литература:** 1. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб.: Питер, 2001. – 608 с. 2. Ритцер Дж. Современные социологические теории. – СПб.: Питер, 2002. – 688 с.



## ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

Соціально-психологічні технології управління персоналом нині мають важливе значення для формування корпоративної культури та сприятливого психологічного клімату у банківському колективі, що в свою чергу є невід'ємною складовою досягнення стратегічних цілей діяльності банку.

Від якості налагоджених відносин між персоналом та керівним складом банку напряму залежить чіткість та злагодженість роботи його структурних підрозділів, об'єднаних в єдину організаційну структуру, а також наявність надійних інформаційних зв'язків між ними.

На створення "здорового" клімату банку впливає рівень укомплектованості відповідних відділів кваліфікованими фахівцями, а також грамотний підхід до організації їхньої роботи.

Досліджуючи організацію маркетингових служб банків, була здійснена оцінка ступеню їхньої розвиненості та кадрового потенціалу.

В результаті дослідження визначено, що всі банки мають у своїй структурі або відокремлені служби маркетингу, або ті, що входять до складу інших підрозділів (як правило, до відділів розробки нових продуктів, депозитних відділів та відділів розвитку). Структура маркетингових служб залежить від обсягів діяльності банків та розвиненості мережі їх філій.

Маркетингові служби майже половини найбільших банків мають статус управлінь, в банках "середньої" групи служби маркетингу представлені відділами, а у малих банках організують або невеликі маркетингові підрозділи або деякі фахівці-маркетологи входять до складу інших підрозділів, а їхні функції зводяться до технічного виконання вказівок керівництва банку.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю неможливе без створення системи отримання оперативної інформації між службами маркетингу та іншими структурними підрозділами в банку.

В результаті дослідження інформаційних зв'язків між керівниками та фахівцями маркетингових служб у головному банку та філіях виявлено, що для цих цілей 72,5% банків використовують Інтернет; 7,5% – внутрішню інформаційну мережу (Інтернет) і 100% – телефон. У 19,5% банків основним каналом отримання необхідної інформації є особисті зустрічі керівників маркетингових підрозділів з працівниками (що, на нашу думку, суттєво знижує оперативність інформації).

Отже, дослідження організаційно-інформаційної складової маркетингової діяльності в банках виявило низку внутрішніх проблем, які мають суттєвий вплив не тільки на її результативність, а і на створення психологічного клімату у банківському колективі.

За результатами проведених досліджень були сформульовані напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності для банків.

Для групи найбільших банків пріоритетними напрямами є:

- 1) реорганізація існуючих маркетингових підрозділів в управління (департаменти);
- 2) створення при великих філіях маркетингових відділів для розробки та здійснення регіональних маркетингових програм;
- 3) створення внутрішнього сайту маркетингової служби для управління та оперативної передачі інформації;

Для групи великих банків рекомендовано:

- 1) розширення існуючих маркетингових служб (до рівня управлінь) з введенням до їх структури відповідних відділів та служб;
- 2) корекція корпоративного стилю, проведення з персоналом банку навчання, тренінгів та інших заходів для підвищення кваліфікації;
- 3) налагодження інформаційної системи для управління та координації маркетингової роботи філій;

Для групи середніх банків пропонуємо:

- 1) збільшення маркетингових відділів з обов'язковим введенням до їх структури служб по роботі з потенційними та існуючими клієнтами, маркетингових досліджень, маркетингового планування, маркетингових комунікацій, реклами, прес-служб, маркетингового контролю, координації діяльності філій;
- 2) перепідготовку персоналу маркетингових відділів (здобуття спеціальної освіти, закінчення курсів на базі вищих навчальних закладів, стажування у закордонних або вітчизняних провідних банках тощо);
- 3) удосконалення існуючих та створення (у разі відсутності) Інтернет-сайтів банків на високому професійному рівні (повнота інформації, вчасність її оновлення тощо);

Для групи малих банків пріоритетними напрямами вважаємо:

- 1) створення (у разі відсутності) та розширення існуючих відділів маркетингу з включенням до їх складу фахівців із маркетингових досліджень та планування, паблік рилейшнз, реклами, контролю;
- 2) перепідготовку персоналу маркетингових служб (отримання ними спеціалізованої освіти або закінчення курсів на базі вищих навчальних закладів, стажування у закордонних або вітчизняних провідних банках);
- 3) удосконалення існуючих та створення (у разі відсутності) Інтернет-сайтів банків на високому професійному рівні;
- 4) створення корпоративної культури та налагодження доброзичливого клімату у банку.



Комплексний підхід до питань управління персоналом банку передбачають квінтесенцію соціально-психологічних, організаційних, мотиваційних та інших методів впливу, які формують корпоративний стиль, модель комунікацій, систему відносин з керівництвом та між працівниками, формує психологічний стан робітників, що в свою чергу має суттєвий вплив на ефективність не тільки маркетингової, а і загальної діяльності банку.

**Кайнова Т. В.**

УДК 658.3:316

## **ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Процессы интеграции в мировую систему хозяйствования определяют необходимость возникновения нового видения человека как определяющего фактора развития общества. В Украине управленческая парадигма, основанная на ресурсном подходе, сменяется социально ориентированным управлением, что определяет новые приоритеты в социально-экономическом развитии общества, связанные с формированием и эффективным использованием человеческого и социального капитала.

Интеграционные процессы в Украине сопровождаются изменениями структурной основы экономики, что влечет за собой временное снижение темпов роста экономики и, как следствие, социальной эффективности. Одним из направлений, реализация которого способствует стабилизации социально-экономических процессов, является накопление, эффективное использование человеческого и социального капитала. При всей определенности проблемы и имеющимся теоретико-методологическом массиве, представленном зарубежными и отечественными авторами, практическое управление человеческим и социальным капиталом не может рассматриваться в отечественных условиях как эффективное. Это связано во многом с доминированием устаревших воззрений руководителей на роль капитала в современных производственных организациях, что ограничивается рассмотрением финансового капитала, изредка – человеческого и практически никогда – социального.

Таким образом, выделенная проблема актуальна, её теоретические положения необходимо развивать, а практическая реализация способствует эффективности повышения управления на всех его уровнях.

В ходе исследования были поставлены и решены задачи:

- 1) определена сущность категорий "человеческий капитал" и "социальный капитал";
- 2) обоснована необходимость взаимодействия человеческого и социального капитала для повышения эффективности управления производственной организацией в современных условиях.

В последнее время в рамках реализации различных управленческих процессов особое внимание уделяется качеству труда, в частности, уровню образования; профессиональной подготовке персонала; взаимоотношениям между работниками. Все это обуславливает необходимость управления процессами накопления и использования человеческого и социального капитала.

Большинство исследователей, таких, как В. Куценко, С. Дятлов, Р. Капелюшников, понимают под "человеческим капиталом" "некоторый запас знаний, способностей, навыков, мотиваций и других личностных особенностей, которыми располагает отдельно взятый работник или же коллектив" [1, с. 13].

При создании позитивных условий для работника (а именно: формирование стратегии его развития, обеспечение эффективного стимулирования, условий труда и отдыха), человек способен максимизировать реализацию своего трудового потенциала. Вследствие этого можно получить отдачу от использования человеческого капитала в виде роста прибыльности, доходности производственной организации, формирования его позитивного имиджа.

При планировании перспектив развития личностных особенностей необходимо учитывать ресурсы, используемые в процессе установления взаимных контактов. Совокупность таких ресурсов, связанных с "обладанием устойчивой сетью отношений взаимного знакомства и признания, то есть с членством в группах", принято называть социальным капиталом [2; с. 79]. Потенциально существует взаимодействие между человеческим и социальным капиталом. Обучение и подготовка к нему, которые происходят в семье, производственной организации, представляют важную основу для аккумуляции человеческого капитала посредством формального обучения и непрерывного развития личности. Групповое взаимодействие, способствующее возникновению синергетического эффекта, позитивно влияет на реализацию взаимодействия человеческого и социального капитала и формируется под воздействием социальных норм, социальных сетей и доверия, что создаёт условия для эффективной деятельности персонала.

© Кайнова Т. В., 2007

Эффективность управления производственной организацией в современных условиях интеграции Украины в мировую систему зависит от ряда факторов, среди которых выделяют наличие и эффективное использование человеческого и социального капитала. Успешность данных процессов зависит от уровня взаимодействия человеческого и социального капитала, что обеспечивает синергетический эффект, отражаемый в социально-экономических показателях, иллюстрирующих деятельность производственной организации.

**Литература:** 1. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. – 254 с. 2. Гавкалова Н. Л. Особенности формирования общественных отношений в Украине / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова // Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції "Наука та освіта 2006". Том 8. Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – С. 79 – 81. 3. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків. Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.

УДК 658.3:316

**Нечепуренко А. И.**

## **СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ – СТРУКТУРНЫЙ ЭЛЕМЕНТ "ОРГАНИЗМА" ПРЕДПРИЯТИЯ**

Источником многих идей в менеджменте являются науки более высокого уровня обобщения. Так, предприятие, согласно учению органистской социологической школы, можно сравнить с биологическим организмом. Родоначальник этой школы Г. Спенсер рассматривает общество как аналог природного организма, а социальную жизнь объясняет через непосредственную проекцию на общество биологических закономерностей.

Взгляды другого ученого, сторонника органицизма П. Ф. Лилиенфельда существенно отличаются от спенсеровских тем, что в его работах принцип аналогии заменяется полным отождествлением социального и биологического организмов. Отличие социального организма от биологического, по мнению этого автора, состоит лишь в большем усовершенствовании и сложности общества, хотя оно живет и развивается, как и все организмы природы.

На уровень предприятия можно трансформировать идею Спенсера о двух этапах эволюции организма. Первый этап – простая эволюция, сущность которой состоит в количественной интеграции элементов. Второй – сложная, когда в организме происходят разнообразные изменения, возникают новые качества, свойства и происходит переход от однородности к разнородности.

Анализ жизненного цикла предприятия как "организма" показывает, что в нем можно выделить этапы эволюции, предложенные Спенсером. На первом этапе при формировании предприятия идет сначала объединение материальных, технических, финансовых, человеческих ресурсов. Второй этап эволюции предприятия заключается в качественных изменениях, в приобретении такой характеристики, как поведение. На этом этапе важно использовать синергетический подход к изучению деятельности предприятий.

Актуальность его применения состоит в том, что этот подход позволяет учесть природосообразную самоорганизацию такого объекта изучения, как предприятие. Кроме того, характерной особенностью синергетики является изучение любой системы в контексте истории ее развития. В целом синергетика изучает системы открытого типа, ведущим принципом существования которых является самоорганизация, осуществляемая на основе постоянного и активного взаимодействия этих систем с внешней средой. Предприятие, как известно, является как раз такой системой.

Также, как и биологические виды, предприятия для того, чтобы выжить, должны видоизменяться в соответствии с требованиями времени и развиваться для того, чтобы быть конкурентоспособными на рынке.

На современном этапе развития, в эпоху информационных технологий, главным ресурсом предприятия становятся люди (коллектив). Если продолжать аналогию с организмом, они являются "молекулами организма", от взаимодействия которых зависит его жизнедеятельность. Для обеспечения эффективного взаимодействия людей в коллективе появилась эволюционная необходимость в виде новой организующей силы – социального капитала. Социальный капитал – это структура отношений между работниками предприятия, своего рода "кровеносная система", позволяющая наиболее эффективным образом взаимодействовать членам его коллектива для достижения поставленных целей.

Наше определение социального капитала следующее: это связующие элементы коллективной структуры предприятия, которые способствуют беспрепятственному обмену между членами коллектива информацией для обеспечения их эффективного взаимодействия. Цель такого взаимодействия – выполнение задач, поставленных рынком, и одновременно развитие творческого потенциала сотрудников.

© Нечепуренко А. И., 2007



Основным источником поддержания высокого качества социального капитала является "спираль развития отношений". Первичным элементом в этой спирали является акт воздействия индивида на другого индивида, в результате чего возникает взаимодействие, направленное на достижение конкретной цели. Оно порождает отношения между субъектами, которые на основе доверия приобретают качества постоянства и целесообразности. Эти отношения актуализируют, в свою очередь, следующие акты воздействия, рождается новое взаимодействие и идет новый виток отношений. Важным условием развития социального капитала является наличие как положительных воздействий, взаимодействий и отношений, так и отрицательных (например, конфликтов), которые будут стимулировать коллектив к поиску оптимальных путей саморазвития. То есть коллективная гармония рождается во взаимосвязи положительных и отрицательных коллективных импульсов. Перевес тех или иных рождает дисбаланс и система "коллектив-организм" начинает функционировать дисгармонично, в результате чего цели предприятия не достигаются или достигаются, но с повышенными затратами ресурсов. Задача руководства при формировании здорового "организма" предприятия – найти "золотую середину" в соотношении положительных и отрицательных взаимодействий и соблюдать ее. Важным условием построения "спирали развития отношений" является наличие доверия. Доверие – это тот цемент, благодаря которому "строится здание коллектива". Оно имеет несколько уровней: социальное доверие, то есть доверие людей друг к другу на базе их социального знакомства; доверие одного человека к компетентности другого. То есть если мы знаем определенного сотрудника, знаем, что ему можно доверять, мы имеем к нему социальное доверие. Если же мы видим, что он обладает всеми необходимыми знаниями для выполнения конкретного производственного задания, то мы имеем доверие к его компетентности и на его основе мы можем делегировать ему определенные полномочия на выполнение конкретного производственного задания, не опасаясь за его неудачу.

Предприятие – это живой организм, так как его главная составляющая – люди. "Настройка" отношения между людьми, развивая таким образом социальный капитал предприятия, мы способствуем его эволюционному развитию. Но при этом необходимо учитывать особенности развития сложных систем, и конкретнее – синергетический эффект саморазвития, который может быть как положительным, так и отрицательным.

**Маркова Н. С.**

УДК 658.015

## ИНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ: СТРУКТУРА ТА ОЦІНКА

Сучасні підходи до ефективного управління в Україні базуються, перш за все, на визнанні головної ролі людини – носія інтелектуального капіталу. Досвід економічно розвинутих країн ілюструє не лише якісні перетворення в суспільстві завдяки накопиченню, розвитку та використанню знань, умінь, професіоналізму, досвіду особистості, а й кількісні, що відбиваються у зростанні загальних показників соціального-економічного розвитку країни.

Таким чином, дослідження процесів формування та ефективного використання інтелектуального капіталу від макrorівня до рівня виробничої організації є нагальним завданням сьогодення, що ілюструється працями вітчизняних науковців: О. Бородіної, Н. Гавкалової, О. Грішної, О. Кендюхова, Л. Михайлової, А. Чухна та ін. Поряд з цим не можна вважати, що всі аксіоми, запропоновані вченими, сприймаються без суперечок. Так, відсутній єдиний підхід до визначення сутності категорії "інтелектуальний капітал", залишаються відкритими питання його структурної побудови, не доведено до кінця оцінювання його рівня.

Вищезазначене зумовило відокремлення наступних задач, які були вирішені, а результати висвітлюються в даному дослідженні:

визначено сутність категорії "інтелектуальний капітал";

обґрунтовано структуру інтелектуального капіталу з метою оцінки його розміру та можливих резервів нарощення.

Аналіз наукових концепцій сучасних дослідників інтелектуального капіталу дозволяє зробити висновок: діапазон підходів до цього явища досить великий. Деякі автори [1] ґрунтують свої дослідження про інтелектуальний капітал лише на величч розумових здібностей людини, не враховуючи технічні аспекти втілення ідей у практичну площину й конкретні винаходи. Насправді, психологічні особливості, практичний досвід, уміння, навички формують конкурентоспроможного працівника, що здатний не тільки генерувати ідеї, але й приймати рішення про соціальну й економічну доцільність впровадження теоретичних доробок у життя. Поряд з цим існує нагальна проблема у техніко-технологічному, інформаційному, комунікаційному забезпеченні теоретичних досліджень та їх доведення у виробництво. Таким чином, необхідно визнати домінуючим комплексний підхід, який дозволяє уникати можливих протиріч між поглядами дослідників, а його використання дає можливість навести власне бачення сутності визначеної категорії: це – інтелектуальні ресурси особистості та/або організації, що виражені в знаннях, уміннях, досвіді, організаційній культурі та структурі, відносинах з клієнтами, за допомогою яких створюють продукти інтелектуальної діяльності з метою одержання додаткової вартості від їх використання.

© Маркова Н. С., 2007



Незважаючи на відсутність єдиного погляду щодо структуризації інтелектуального капіталу, більшість науковців та практиків [2; 3] дотримуються думки, що на рівні організації він містить три складові частини: людський, структурний та споживчий капітал. Але з огляду на важливість соціальних зв'язків, пріоритетність соціального розвитку, необхідність запровадження новаційних технологій та підходів задля забезпечення успішного функціонування організації на ринку науково обґрунтованим й практично доцільним є відокремлення наступних структурних компонентів: технологічного, персонального, соціального та клієнтського капіталу.

Технологічний капітал визначає технічну підтримку (програмні засоби ЕОМ й програмні продукти, бази даних, організаційна структура, патенти, товарні знаки, а також інші організаційні механізми, що забезпечують продуктивність працівників та функціонування організації) ефективної діяльності персонального капіталу. Клієнтський капітал акумулює в собі існуючих та майбутніх споживачів продукції та здатність організації задовольняти їх потреби. Поряд з цим соціальний капітал включає зв'язки, визнані норми і цінності, що сприяють взаємодії усередині груп чи між ними, та при застосуванні яких можливе отримання певного соціально-економічного ефекту. Соціальний капітал пов'язує між собою всі інші структурні компоненти на основі комунікаційних властивостей та соціальних аспектів персоналу.

Структурна побудова інтелектуального капіталу надає можливість комплексного оцінювання його рівня за допомогою методу таксономії із зведенням локальних оцінок до інтегрального вимірника. В процесі оцінки технологічний капітал, а саме об'єкти інтелектуальної власності виступають у якості головних компонентів інтелектуального капіталу, внаслідок його генеративних властивостей. Оцінка об'єктів інтелектуальної власності у виробничій організації здійснюється на основі врахування кількості ліцензій, патентів, ноу-хау, що використовуються, та розміру можливого доходу від їх передачі у власність іншим суб'єктам господарювання. Такий підхід до оцінювання надасть можливість визначити резерви зростання й розвитку інтелектуального капіталу, що є базою для розробки рекомендацій практичного характеру.

---

**Література:** 1. Абалкин Л. Использовать интеллектуальный потенциал для будущего России // Экономист. – 1999. – №8. – С. 3 – 9. 2. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. – N. Y.: Harper Business, 1997. 3. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. – N. Y.: Doubleday, 1997.

УДК 658.012

**Мартюшева Л. С.**

**Полубедова А. А.**

## **КАЧЕСТВЕННО-КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Культура относительно недавно стала объектом внимания менеджеров. Ее роль возрастает по мере необходимости использования предприятием сотрудников, обладающих высокой квалификацией и творческим потенциалом. Их рассматривают сегодня не как ресурс, а как особый капитал, формирующий нематериальные активы предприятия. Интеллектуализированные человеческие активы не принадлежат предприятию, они сдаются в аренду, а потому и отношение к ним должно быть иное, чем к каким-либо другим ресурсам, а в управлении их формированием, использованием и развитием необходимо использовать особенные инструменты.

Одним из таких инструментов является корпоративная культура, под которой понимается совокупность норм, ценностей, представлений, которые разделяются всеми работниками организации, объективизируются в материальных носителях и организационном поведении, передаются новым поколениям работников как проверенные, обеспечивающие эффективность деятельности организации через успешное решение проблем внешней адаптации и внутренней интеграции [1, с. 179].

Культура формируется в значительной степени под стихийным влиянием совокупности факторов внутренней и внешней среды. Но обобщение опыта преуспевающих кампаний показывает, что ее основные составляющие можно изменять и развивать при наличии высококвалифицированного менеджмента.

Для того, чтобы выполнить роль инструмента интенсификации использования интеллектуализированной рабочей силы персонала, изменения корпоративной культуры должны быть нацелены на внедрение в ее состав ценностей, связанных с общением, сотрудничеством и доверием.

Развитие культуры во многом зависит от поведения руководителей. На ее формирование влияют установки менеджеров на определенные аспекты жизнедеятельности организации, распределение полномочий и власти, наличие неформальных лидеров, особенности механизма мотивации труда, способы карьерного развития персонала, наличие этического кодекса и четкого соблюдения его требований, постоянная забота об имидже и репутации предприятия.

---

© Мартюшева Л. С., Полубедова А. А., 2007



Консолидируя коллектив, культура противодействует развитию нежелательной дифференциации и конфронтации, способствует уменьшению издержек на контроль и мотивацию инновационного поведения в критических ситуациях. Высококачественная культура способствует распределению знаний и развитию интеллектуального капитала, который сохраняет конкурентоспособность организации.

Любой организованный коллектив имеет культуру, но ее качество не всегда способствует развитию его потенциала. Поэтому необходимо овладевать приемами оценки и развития культурных ценностей.

Для этого, в первую очередь, необходимо иметь методическое обеспечение ее качественно-количественной оценки. Его можно разработать, используя процедуры эмпирической интерпретации – последовательной конкретизации содержания понятия, дающей возможность выйти на такие проявления (косвенные, опосредованные) непосредственно недоступных восприятию изучаемых явлений, которые поддаются фиксации и измерению [2, с. 400 – 403]. Главная задача интерпретации понятия "организационная культура" состоит в обеспечении перехода к индикаторам, позволяющим установить, как и в какой форме надо подойти к сбору данных; правильно сформулировать вопросы в различных видах инструментария; определить структуру ответов на вопросы (шкалы, тесты). При выборе индикаторов организационной культуры целесообразно ориентироваться на соблюдение следующих правил: количество индикаторов должно быть необходимым и достаточным для описания ее проблемных аспектов в конкретной ситуации; индикаторы должны быть обеспечены доступными источниками информации; инструменты сбора информации должны быть надежными и умеренно сложными.

Задаче операционализации организационной культуры уже посвящаются отдельные работы (например, [3]), но перечень вариантов этой культуры, на наш взгляд, целесообразно дополнить характеристиками адхократической культуры. Такая культура предполагает усиление самоменеджмента подчиненных, перманентное получение ими новых знаний и их материализацию. Руководство организации должно быть готовым направлять свою деятельность на развитие самоменеджмента исполнителей, стратегические проблемы решать через обсуждения в целевой группе под руководством лидеров; признавать наличие нескольких профессиональных лидеров в коллективе; делегировать право исполнителям сначала решать самостоятельно возникающие проблемы, а в случае неудачи – организовывать дискуссии в целевой творческой группе; организовать климат самоконтроля трудового процесса. В случае принятия ценностей адхократической культуры желания и интересы отдельных людей в организации должны признаваться руководством как важные (но без негативных последствий для организации). Поскольку эта культура предполагает открытость общения и коммуникаций в коллективе, необходимо найти способ закрепления прав собственности на идею ее автора. Информация и данные в организации должны распространяться по технологии "ноу-хау" с учетом пожеланий собственника идеи.

---

**Литература:** 1. Троицкая О. В. Методические основы управления организационной культурой организации / Тезисы докладов и выступлений на II Всероссийском социологическом конгрессе "Российское общество и социология в XXI веке: социальные вызовы и альтернативы". В 3 т. Т. 2. – М.: Альфа-М, 2003. – 800 с. 2. Капитонов А. Э. Социология XX века. – Ростов-на-Дону: Изд. "Феникс", 1996. – 512 с. 3. Доронін А. В. Діагностика культури управління виробничою організацією // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. пр. – Вип. 207: В 5 т. Т. 4. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 986 – 1001.

---

**Перфильева А. С.**

УДК 005.32

## **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

На современном этапе реформирования экономики Украины руководитель каждого предприятия, вне зависимости от формы собственности, размера или других характеристик, сталкивается с проблемой выбора наиболее приемлемой технологии управления персоналом.

Появилась необходимость в изучении и поиске социально-психологических технологий управления персоналом.

Под социально-психологическими технологиями управления понимается определенный набор методов и инструментов, посредством которых внутренняя социальная среда перестраивается на качественно новый уровень соответствующий миссии, стратегии и целям организации, обеспечивая стабильное функционирование предприятия. Изучать функционирование и деятельность организационной среды – это, прежде всего, изучать коммуникативные процессы, коммуникативные взаимодействия как во внутренней, так и во внешней среде.

Актуальность и практическая значимость исследования обоснована востребованностью инновационной коммуникативной политики как эффективной социально – психологической технологии управления персоналом.

Процесс управления персоналом при этом реализуется через коммуникативную политику. В ходе ее демонстрации включаются социально – психологические особенности того, кто управляет, и того, кем управляют. Это позволяет придать данному феномену статус технологии.

---

© Перфильева А. С., 2007



Целью данного исследования является разработка практических рекомендаций в процессе формирования коммуникативной политики как социально-психологической технологии управления персоналом.

Для достижения поставленной цели автор ставит следующие задачи:

- 1) изучение теоретических основ социально-психологических технологий управления персоналом;
- 2) разработка практических мер с целью систематизации коммуникативных процессов в организации.

Предметом исследования выступают коммуникативные процессы, которые возникают во внутренней среде в процессе жизнедеятельности организации.

Объектом исследования является процесс формирования коммуникативной политики как социально-психологической технологии управления персоналом.

Широкий круг проблем, связанный с феноменом коммуникации, рассматривается в работах зарубежных и отечественных специалистов: [1, 2, 3, 4].

Коммуникативный процесс – это координирующий механизм, обеспечивающий стабильность и эффективность функционирования социальной среды в целом.

Существует необходимость рассмотреть не отдельно взятый коммуникативный процесс, а совокупность коммуникативных воздействий, происходящих регулярно внутри организации и систематизировать данное явление в связи с важностью и необходимостью его комплексного изучения в современных условиях развития общества. Обращает на себя внимание, что следует упорядочить и управлять потоком разрозненных коммуникативных процессов, формируя определенную коммуникативную политику как эффективную социально-психологическую технологию управления персоналом.

Под коммуникативной политикой следует понимать стратегию осуществления коммуникативных процессов, благодаря которой реализуются поставленные цели деятельности организации, их своевременная корректировка в соответствии с изменениями внешней среды, четкое распределение материальных и человеческих ресурсов, без чего невозможно выживание предприятия в современных экономических условиях.

Адекватно сформированная коммуникативная политика является своеобразным фильтром в организации, который, принимая внешнюю и внутреннюю информацию, является источником передачи ее всем сотрудникам организации, после чего, получая обратные сигналы, преобразует последующую информацию, освобождая от лишних шумов, обеспечивая организацию стабильно работающим персоналом и создавая положительный имидж как внутри организации, так и за ее пределами. Таким образом, коммуникативная политика выступает как технология менеджмента в организации.

При формировании коммуникативной политики необходимо помнить, что это, прежде всего, не просто процесс, а искусство, основной задачей которого является снижение социальной напряженности в организации.

Таким образом, получила дальнейшее развитие разработка практических рекомендаций по формированию коммуникативной политики как социально-психологической технологии управления персоналом. Научная новизна работы состоит в том, что впервые коммуникативная политика рассматривается как технология менеджмента в организации.

---

**Литература:** E. Griffin. A First Look at Communication Theory. McGraw-Hill Companies, Inc. 2000. – 380 p. Weik, K. E. The social psychology of organizing (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley, 1979. – 656 p. Хабермас Юрген. Моральное сознание и коммуникативное действие: Пер. с нем. – СПб.: Наука, 2000. – 384 с. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. – 720 с.

УДК 330.341.1(043.2)

**Довгань Т. М.**

## **СУТНІСТЬ І НАЙВАЖЛИВІШІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

В умовах інноваційної економіки основою виробництва конкурентоспроможної продукції є наукові знання та інформація. Реалізація високотехнологічної продукції дає змогу наукоємним організаціям значно випереджати на світовому ринку підприємства сировинних та енергетичних галузей. Це пов'язано, в першу чергу, з підвищенням ролі інтелектуальних ресурсів у виробничому процесі. Практика роботи сучасних підприємств показує, що інтелектуальні ресурси збільшують частку в сукупному обсязі ресурсів високотехнологічних організацій [1, с. 93]. Саме тому метою даного дослідження є інтелектуальний капітал сучасних наукоємних підприємств, які орієнтуються на інтенсивні інвестиції в людський капітал та інформаційні технології.

Що ж являє собою поняття "інтелектуальний капітал"? Так, аналіз показує, що під інтелектуальним капіталом розуміється сукупність знань, у значній мірі або частково відчужених від їх творців, що являють собою комерційну цінність для підприємства і для його контрагентів [2].

---

© Довгань Т. М., 2007



О. Кендюхов дає таке визначення: "Інтелектуальний капітал – це здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними самостійно або залученими як засоби створення нової вартості" [3, с. 34]. А. Чухно поділяє інтелектуальний капітал на дві великі складові частини: людський капітал (human capital), втілений у працівниках компанії у вигляді досвіду, знань, навичок, здатностей до нововведень, іншими його складовими є моральні цінності компанії, культура праці та культура управління; структурний капітал (structural capital), який включає технічне і програмне забезпечення, організаційну структуру, патенти, торгові марки і те, що дозволяє працівникам реалізувати свій виробничий потенціал [4, с. 50].

Основними факторами існування і розвитку інтелектуального капіталу є такі фактори, як інвестування в інтелектуальний потенціал персоналу, освіта і наука, а також створення сприятливих для роботи стосунків у колективі.

Під терміном "інтелектуальний потенціал персоналу" розуміють сукупність власних інтелектуальних потенціалів персоналу, що характеризуються синергетичними зв'язками. Інвестиції в інтелектуальний потенціал персоналу поділяють на прямі і непрямі. Прямими інвестиціями можна вважати витрати на отримання загальної та спеціальної освіти, планування і мотивацію кар'єрного росту, реалізацію НДДКР і виконання творчих завдань, закупівлю спеціалізованої літератури, консультаційні послуги. До непрямих інвестицій відносяться витрати на підтримання здоров'я і медичне обслуговування, покращення житлових умов, закупівля і створення інформаційних технологій і відповідного обладнання [4, с. 95].

Вища і додаткова освіта покращує якість, підвищує рівень і запас знань людини, відповідно збільшуючи обсяг і якість інтелектуального потенціалу, що сприяє формуванню висококваліфікованих спеціалістів.

Інвестиції в мотивацію і планування кар'єри дозволяють досягнути балансу між інтересами підприємства і працівника, оскільки послідовне просування співробітника за рядом посад сприяє реалізації певних цілей підприємства, а також розвитку інтелектуального потенціалу самого робітника, який буде працювати з більшою творчою віддачею.

Вкладення коштів у проведення НДДКР і вирішення творчих завдань визначає розвиток інтелектуального потенціалу персоналу й організації. Саме формування і підтримка розумової активності при виконанні творчих завдань сприяє ціленаправленому розвитку потенціалу особистості і підприємства. Придбання спеціалізованої літератури та інформаційних видань пов'язано з отриманням знань та інформації, зафіксованих на матеріальних носіях. Цей вид інвестицій дуже важливий, оскільки для творчого процесу необхідний розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення.

Інвестиції в медичне обслуговування приводять до зменшення захворювань і смертності, сприяють продовженню працездатного життя людини, а відповідно, і часу використання підприємством інтелектуального капіталу [1, с. 96]. Також важливим чинником формування і розвитку інтелектуального капіталу на підприємстві є соціально-психологічний клімат колективу.

Колектив є потужним стимулом трудової активності, приносить задоволення своїм членам, ставить високі цілі, створює творчу атмосферу. Спільне вирішення виробничих питань зменшує стресові ситуації, підвищує інтелектуальний потенціал співробітників; в групі краще вирішуються сумісні проблеми, нівелюються можливі наслідки нечіткого розподілу обов'язків.

Для того, щоб регулювання взаємовідносин між працівниками мало організований, а не стихійний характер, атрибутом його повинно бути попереднє вивчення причин, що потребують регуляції соціально-психологічного клімату за участю адміністрації.

Отже, збереження і нагромадження інтелектуального капіталу – справа і важлива, й складна. Інтелектуальний капітал найближчим часом стане головним критерієм оцінки компаній та установ, бо лише він придатний для оцінки сучасного виробництва, яке змінюється настільки швидко, що судити про його реальну вартість можна лише з таланту його працівників, їхньої відданості справі та якості використовуваних ними знань праці.

Для ефективного управління інтелектуальним капіталом наукоємних підприємств пропонується підвищувати інвестиції у навчання, а також здійснювати стимулювання працівників за допомогою матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

---

**Література:** 1. Лукичова Л. И. Развитие интеллектуального потенциала персонала как инструмент эффективного управления интеллектуальным капиталом наукоёмких предприятий / Л. И. Лукичова, Е. В. Егорычева, Д. Н. Егорычев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №1. – С. 93 – 103. 2. Лукичова Л. И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2004. 3. Кендюхов О. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства // Економіка України. – 2004. – №2. – С. 33 – 41. 4. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку // Економіка України. – 2002. – №11. – С. 48 – 55.



## МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В современной экономике успешность хозяйственной деятельности предприятия на внешнем рынке в долгосрочной перспективе во многом определяется его интеллектуальным потенциалом. Интеллектуальный потенциал внешнеэкономического персонала предприятия является составляющей интеллектуального потенциала предприятия. Поэтому перед любым предприятием, стремящимся к наращиванию конкурентных преимуществ на внешних рынках, к росту капитализации, стоит задача определения структуры, этапов и специфики формирования интеллектуального потенциала персонала, идентификации его уровня.

Целью данной статьи является моделирование процесса формирования интеллектуального потенциала внешнеэкономического персонала предприятия, что даст возможность определить перспективы его развития.

Проблемам, связанным с управлением экономическим потенциалом предприятия, включая интеллектуальный потенциал, посвящены работы таких зарубежных и отечественных ученых-экономистов, как М. Армстронг, Э. Брукинг, И. П. Отенко, Л. М. Малярец, С. Голов и т. д. [1 – 5].

Изучение многоуровневой структуры потенциала предприятия [1, 2] позволило определить иерархическую структуру интеллектуального потенциала персонала предприятия. На первом уровне, который характеризует ресурсный потенциал предприятия, находится имеющийся персонал предприятия. Второй уровень связан с организационным потенциалом, на нем происходит интеграция трудовых ресурсов и их видов деятельности, в том числе организация выхода на внешние рынки. Третий уровень – управленческий, обеспечивающий возможности персонала по росту капитала предприятия, достижению им конкурентных преимуществ; он определяется способностями персонала: интеллектуальными, морально-этическими, профессиональными, накопленным опытом и знаниями.

Изучение литературных источников [3, 4] дало возможность выявить этапы процесса формирования интеллектуального потенциала персонала предприятия: 1) диагностика ресурсного уровня; 2) диагностика организационного уровня; 3) диагностика управленческого уровня; 4) выявление направлений развития; 5) определение способов развития.

Для оценки уровня интеллектуального потенциала персонала предприятия используется ряд методик, основанных на опросах и анкетировании. При этом перечень наиболее значимых качеств и свойств личности не является устоявшимся, а варьируется как от методики к методике, так и от предприятия к предприятию. Вместе с тем, можно выделить ряд критериев, дающий возможность оценить интеллектуальный потенциал персонала: образование, профессиональная квалификация, связанные с работой знания, профессиональные наклонности и психометрические характеристики, связанные с работой умения [5].

Критерии оценки сотрудников предприятия, представляющих для него интерес, иные не только на отдельных предприятиях, но могут отличаться и в разные периоды времени в рамках одного предприятия. Кроме того, интеллектуальный потенциал специалиста растет и изменяется не только в результате обучения и приобретения новых навыков, но и в связи с изменениями личностных качеств людей и с приобретением ими опыта.

Результаты диагностики дает основание для разработки направлений развития интеллектуального потенциала персонала предприятия за счет различных способов, которые сгруппированы автором следующим образом: группа мотивационных способов развития интеллектуального потенциала персонала предприятия; группа способов развития личностных качеств и повышения уровня квалификации; группа способов управления знаниями, включая накопление и движение знаний.

Предложенное деление способов развития интеллектуального потенциала персонала предприятия на группы позволяет их детально систематизировать, выявлять возможности развития интеллектуального потенциала персонала конкретного предприятия. Проведенное исследование позволило разработать поэтапную модель процесса формирования интеллектуального потенциала персонала предприятия, с помощью которой каждое предприятие может диагностировать степень развития интеллектуального потенциала персонала с учетом внешнеэкономического, выбрать соответствующие направления и способы развития.

Таким образом, результатом данного исследования является разработка модели формирования интеллектуального потенциала персонала предприятия, в том числе внешнеэкономического персонала, на основе определения его структуры, выделив ресурсную, организационную и управ-

ленческую составляющие. Модель базируется на предложенной классификации способов развития интеллектуального потенциала персонала предприятия. Эта модель дает возможность разработки стратегии развития интеллектуального потенциала внешнеэкономического персонала предприятия.

**Литература:** 1. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия. Научное издание / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2003. – 220 с. 2. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Научное издание. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с. 3. Голов С. 4 элемента вашего бизнеса // Менеджер и менеджмент. – 2004. – №2. – С. 4 – 8. 4. Пестрецова О. Кто умнее, тот и прав // Менеджер и менеджмент. – 2004. – №2. – С. 9 – 12. 5. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.

**Чистякова А. В.**

УДК 347.77/.78

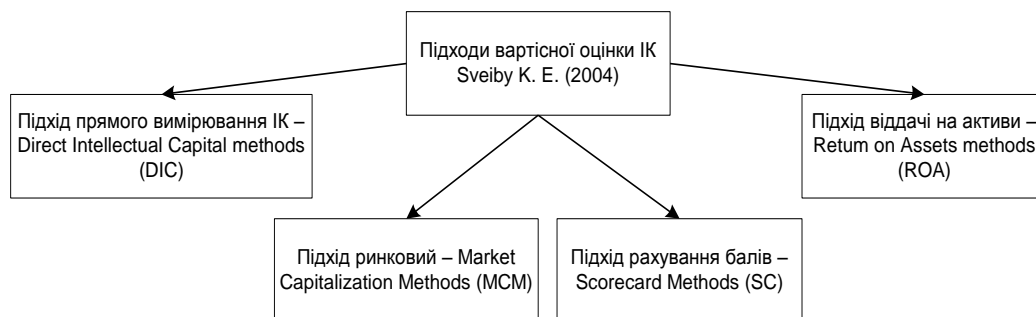
## **ВАРТІСНА ОЦІНКА ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

На сучасному етапі розвитку економіки одним із ключових завдань, що постають перед компаніями, є ефективно використання фізичного та інтелектуального капіталів, з метою підвищення вартості компанії. Можна стверджувати, що збільшення вартості компанії за рахунок інтелектуального капіталу зростає за геометричною прогресією, а частка вартості, що збільшилась за рахунок фізичного капіталу – за арифметичною. Тому пріоритетним завданням сучасних компаній є формування та оцінка ІК.

Проблеми оцінки об'єктів інтелектуальної власності розглядалися у роботах таких вчених, як А. Н. Козирев [4], Н. В. Линник [5], Десмонд Гленн М. й Келлі Ричард Е. [2], а також науковий збірник під ред. А. Б. Бутник-Сіверського [3]. Однак недостатня вивченість досліджень процесу вибору підходу чи методу оцінки об'єктів інтелектуальної власності зумовила необхідність виявлення нових способів вирішення цієї проблеми, розроблення методичних і практичних рекомендацій, які б дозволили здійснити весь комплекс робіт з оцінки ОІВ.

Метою дослідження є аналіз й узагальнення концептуальних положень щодо вартісної оцінки об'єктів інтелектуальної власності.

Критеріями вартісної оцінки ОІВ можуть виступати: витрати на створення об'єкта, ціна придбання, прибутковість, економічний ефект, ціна аналога, ринкова оцінка, капіталізація прибутку. На підставі задокументованої правочинності ОІВ, встановлення суб'єктів права та визначення критеріїв оцінки з урахуванням негайного чи відкладного попиту здійснюється вибір підходу та методів проведення розрахунків вартісної оцінки та обґрунтування "справедливої ціни" об'єкта для здійснення тієї чи іншої операції його комерційного чи господарського використання. В роботі розглянуто позиції відомих авторів, щодо класифікації підходів оцінки ОІВ. Так, К. Свейби [7] виділяє 25 методів виміру ІК, що згруповані у чотири підходи (рисунок).



**Рис. Підходи до оцінки ІК за К. Свейби**

© Чистякова А. В., 2007

Автор вважає за доцільне виділити тільки дві групи підходів вартісної оцінки ІК: до першого належать методи типу DIC й SC, до другого – MCM й ROA. При використанні першого підходу оцінка ІК здійснюється за рахунок ідентифікації окремих компонентів ІК, у другому – від інтегрального ефекту.

В. М Антоновим розглянуто 3 підходи у складі 14 методів вартісної оцінки ОІВ, використання яких залежить як від характеру та призначення об'єкту, так і від виду операцій його обліку [1].

Оцінку ОІВ неможливо здійснювати окремо від бізнесу, у якому вона використовується, тому застосовуються різні методи оцінки ОІВ, що залежать від мети оцінки: продаж фірми, залучення капіталу, тощо. Об'єкти інтелектуальної власності умовно розбиті на три групи: об'єкти промислової власності, нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності, об'єкти авторського права й суміжних прав [6, с. 18].

Підхід до оцінки ОІВ необхідно обирати залежно від мети та групи об'єктів. Так дохідний підхід дозволяє визначити саме ту вартість активу, що має бути розрахована відповідно до типу здійсненої операції й цілей оцінки. Основний недолік цього підходу полягає у складності одержання необхідної вихідної інформації для розрахунків. Перевагами ринкового підходу є використання ринкової інформації, та простота у застосуванні. Однак друга перевага дуже легко перетворюється в недолік, тому що стандартні ставки роялті для певних видів продукції, галузеві індекси й інші показники дають дуже приблизні орієнтири для здійснення реальних угод. Всі труднощі полягають в обліку індивідуальних особливостей конкретної угоди, а саме тут ринковий підхід не дає ніяких орієнтирів. Витратний метод має один, але дуже істотний недолік. Одержувана цим методом оцінка, як правило, не відноситься до реальної цінності оцінюваного активу. З таблиці можна побачити, що немає єдиного універсального підходу, а значить і методу оцінки ОІВ, тому автор вважає за доцільне використовувати комбінацію підходів.

Таблица

#### Порівняння підходів до оцінки ОІВ

Критерій	Підхід	За активами (витратний)	Ринковий	Дохідний
Можливість оцінки унікальних ОІВ		+	-	-
Обов'язкова необхідність проведення		+	-	+
Точність результатів		++	+	+
Можливість об'єктивного використання на Україні		+	-	+
Застосування до ОІВ декількох власників		-	-	+
Перевага застосування до оцінки ОІВ	Патенти й технології	-	+	++
	ТЗ й бренди	-	+	++
	Інформаційне забезпечення	++	+	-
	права копіювання	-	+	++
	Франчайзингові права	-	+	++

Автором запропоновано обирати підходи, залежно від цілей оцінки та груп ОІВ. Наприклад, якщо оцінці підлягають об'єкти промислової власності, то це повинні бути підходи за активами та дохідний, а якщо це об'єкти авторського права, то необхідно використовувати підходи за активами та ринковий. Потім використовують один чи декілька методів кожного підходу, що обираються залежно від цілей оцінки. Також потрібно провести інтегральну оцінку. Отже, з таблиці видно, що кожен підхід має пріоритетним той чи інший ОІВ, тому необхідно розробити коефіцієнти вагомості для кожного ОІВ та для кожної мети оцінки окремо. Проблема, пов'язана з оцінкою ОІВ, стала найбільш актуальною для України в сучасних умовах. Це пояснюється тим, що останнім часом ОІВ стали одним з найважливіших ресурсів, які Україна може запропонувати для реалізації на зовнішньому ринку, який став більш відкритим для іноземних інвесторів, що хочуть вкладати кошти в нашу економіку, в тому числі у придбання ОІВ. У зв'язку з цим необхідно проводити кваліфіковану оцінку ОІВ, що ускладнюється курсовими різницями валют, відсутністю системи мір, що сприяють і заохочують оцінку ОІВ та слабкою правовою базою. Відповідно до цього необхідно розробити комплекс державних заходів щодо стимулювання інноваційної діяльності в області ОІВ і вдосконалювати методи оцінки ОІВ.

**Література:** 1. Антонов В. М. Интеллектуальная собственность і комп'ютерне авторське право. – К.: КНТ, 2005. – 520 с. 2. Десмонд Гленн М. Руководство по оценке бизнеса / Десмонд Гленн М., Келли Ричард Э.; [Пер. с англ. – М.: Энциклопедия оценки, 1996. – 264 с. 3. Интеллектуальная собственность в Украине: правовые основы и практика. – В 4-х т.: Под ред. А. Д. Святоцкого. – Т. 4.: Оценка интеллектуальной собственности: Бухгалтерский учет и налогообложение / А. Б. Бутник-Сиверский, А. П. Гавриленко, А. С. Довгий. – К.: Ін. Юре, 1999. – 384 с. 4. Козырев А. Н. Оценка интеллектуальной собственности. – М.: Экспертное бюро-М, 1997. – 288 с. 5. Линник Н. В. Интеллектуальная собственность и нематериальные активы / Н. В. Линник, А. Г. Кукушкин, Л. И. Подшибихин. – М.: ВНИИПИ, 1976. – 136 с. 6. Цыбулев П. Н. Оценка интеллектуальной собственности. – К.: УкрИНТЭИ, 2001. – 164 с. 7. www. wipo. int.



## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОДИН ІЗ ШЛЯХІВ ВІДТВОРЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

За сучасних умов невід'ємною основою ефективного функціонування підприємства стає розвиток його інтелектуального капіталу, який є найважливішим фактором, що дозволяє підприємству розвиватися та посилювати свої конкурентні переваги.

Досягненню зазначеної цілі сприяє формування норм соціальної відповідальності на підприємствах. Соціально відповідальне підприємство є одним з засобів вирішення існуючих проблем у використанні інтелектуального капіталу та шляхів його розвитку відповідно зі світовими тенденціями.

Мета роботи – розробка методичного забезпечення формування соціально відповідального підприємства.

У науковій літературі все більше уваги приділяють дослідженню питань соціальної відповідальності. Аналізом зазначених понять займаються такі автори, як Грішнова О. А., Головінов О. М., Дороніна М. С., Тросніков І., Чернов К., Шура П. і інші автори [1 – 4].

Впровадження даного напрямку в діяльність вітчизняних підприємств є одним з засобів вирішення існуючих проблем у регулюванні підприємства та розвиватися надалі у відповідності зі світовими тенденціями. Таким чином, для формування соціально відповідальних підприємств потрібно розробити методичне забезпечення створення соціально відповідального підприємства на основі розширення змісту існуючих положень або введення нових, які дозволяють підприємству посилити ефективність його функціонування.

Положення 1. Основою соціально орієнтованої економіки України повинні стати соціально відповідальні підприємства.

Положення 2. Підприємство, яке традиційно є економічною, виробничою, технологічною системою, за сучасних вимог має поступово набувати ознак соціальної системи.

Положення 3. Функціонування соціально відповідального підприємства потребує перегляду місця та ролі людського чинника.

Положення 4. Формування соціально відповідального підприємства реалізується за допомогою соціально-трудової сфери підприємства, яка сприяє створенню умов для одночасного та збалансованого поліпшення якості трудового життя персоналу, підвищення використання інтелектуального капіталу та продуктивності праці.

Положення 5. Невизначеність та мінливість зовнішнього середовища впливають на можливість реалізації соціальної відповідальності через необхідність враховування у своїй діяльності інтересів багатьох зацікавлених сторін.

Положення 6. Існуючу парадигму прийняття добровільних соціальних зобов'язань, як додаткового пасивного фінансового "тягаря", потрібно змінити на науково обґрунтовану парадигму отримання переваг.

Положення 7. Правове регулювання соціально відповідального підприємства та використання його інтелектуального капіталу не може бути забезпечене лише нормами законодавства, у зв'язку з чим виникає потреба у розробці та використанні власного етичного кодексу на кожному підприємстві.

Положення 8. Для побудови соціально відповідального підприємства та ефективного використання інтелектуального капіталу треба створити відповідний механізм регулювання.

Порівняльну характеристику існуючої парадигми функціонування соціально-трудової сфери підприємства і запропонованих положень щодо розширення змісту існуючих об'єктів або введення нових характеристик подано у таблиці.

Таблиця

**Порівняльна характеристика існуючого сприйняття соціальної відповідальності та соціально-трудової сфери підприємства і запропонованих положень**

	Об'єкт зміни	Існуюча модель сприйняття соціально-трудової сфери	Запропоновані положення
1	2	3	4
1.	Цілі соціально орієнтованої економіки	Заходи для поліпшення якості життя впроваджуються на макрорівні	Заходи для поліпшення якості трудового життя впроваджуються як на макро-, так і на мікрорівні
2.	Цілі підприємства	Одержання прибутку за допомогою задоволення потреб споживачів	Одержання прибутку за допомогою задоволення потреб власників, споживачів, працівників та суспільства в цілому

1	2	3	4
3.	Головні ресурси	Матеріальні, фінансові, інформаційні	Людські, матеріальні, фінансові, інформаційні
4.	Сутність соціально-трудова сфери	Соціальна сфера підприємства і трудова діяльність персоналу розглядаються відокремлено одна від іншої	Соціальна сфера підприємства і трудова діяльність персоналу взаємообумовлені загальними задачами, взаємопов'язані при їх досягненні та реалізуються в понятті соціально-трудова сфера
5.	Суб'єкти соціально-трудова сфери	Наймані працівники, роботодавець, держава	Наймані працівники, роботодавець, держава, громадськість, покупці, бізнес-партнери, підприємства-конкуренти
6.	Добровільні соціальні зобов'язання підприємства	Соціальна сфера вважається пасивним "тягарем", який потребує фінансових витрат і не дає зворотного ефекту	Прийняття додаткових добровільних соціальних зобов'язань дозволить підприємству одержати додаткові вигоди
7.	Підґрунтя формування соціально відповідального підприємства	Внутрішні розпорядження вищих керівників	Світові норми та організаційна культура підприємства
8.	Правове регулювання соціально відповідального підприємства	Законодавчі норми	Законодавчі норми, етичний кодекс підприємства
9.	Механізм регулювання соціально-трудова сфери	Не існує	Механізм регулювання соціально-трудова сфери забезпечує ефективний взаємозв'язок і взаємодію між його підґрунтям, усіма складовими механізми, які окреслені рамками функціональних компонентів, та зовнішнім впливом для досягнення відповідного результату – становлення соціально відповідального підприємства

Ефект від створення соціально відповідального підприємства подано на рисунку.

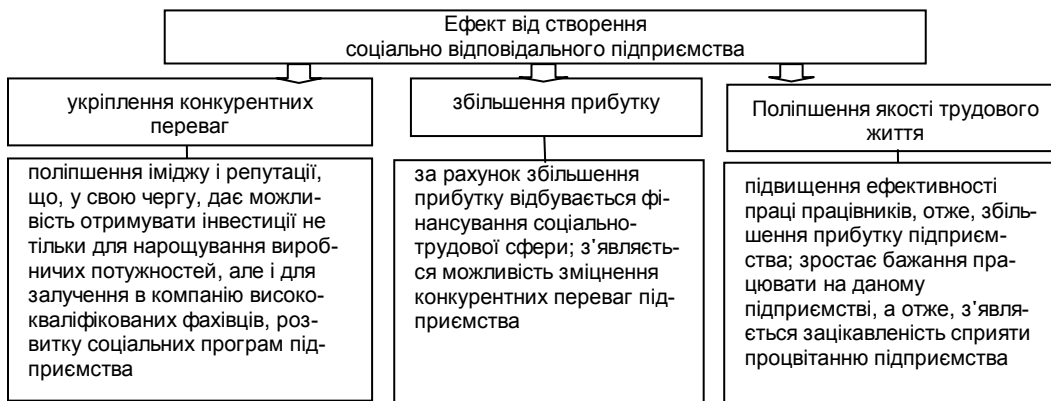


Рис. Ефект від створення соціально відповідального підприємства

Наукова новизна даної роботи полягає в розробці методичного забезпечення створення соціально відповідального підприємства на основі розширення змісту існуючих положень або введення нових, які дозволяють підприємству посилити ефективність його функціонування.

Підсумовуючи дане дослідження, слід зазначити, що соціальна відповідальність є одним з шляхів відтворення інтелектуального капіталу. Даний напрямок потребує подальшого теоретичного вивчення та застосування у практичній діяльності вітчизняних підприємств.

**Література:** 1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Знання, 2001. – 256 с. 2. Головінов О. М. Людський капітал у системі виробничих відносин: Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – 160 с. 3. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. – Х: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с. 4. Социальный портрет бизнеса. Путеводитель по социальным программам российского бизнеса (Серия путеводителей-справочников "Проверено. Коммерсантъ"). – The Platzdarm Group, Альпина Бизнес Букс, 2004. – 196 с.

## СИСТЕМА ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГІДНОГО ЖИТТЯ І ВІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ

Конституцією України нашу державу проголошено суверенною і незалежною, демократичною, соціальною, правовою державою (ст. 1). Таким чином, соціальна держава – це така політично-територіальна організація влади, яка гарантує дотримання конституційних прав громадян на працю (ст. 43), освіту (ст. 53), охорону здоров'я (ст. 49), культуру та житло (ст. 47), підтримує високий рівень якості життя людей (ст. 48), забезпечує соціальний захист громадян та соціальну підтримку найуразливіших верств населення (ст. 46) шляхом перерозподілу наявних ресурсів з метою уникнення соціальної напруги та соціальних конфліктів у суспільстві [1].

Проголошення України соціальною державою, безумовно, є кроком уперед у розвитку української державності. Однак воно ще не означає, що держава є дійсно соціальною, а лише свідчить про наміри держави та спрямування її соціальної політики, основною метою якої є забезпечення гідного життя і вільного розвитку особистості. Це визначає актуальність теми дослідження даної роботи.

Основну мету нашої держави у сфері соціальної політики, одним із елементів якої є соціальний захист громадян, можна визначити як створення умов для вільного й всебічного розвитку особистості, для її гідного існування. Основні принципи соціальної держави, яка будується в Україні, повинні базуватися на повній продуктивній зайнятості населення, ефективній системі угод між найманими працівниками та роботодавцями, високої ролі тарифного регулювання. За державними планами модель соціальної держави, яка дозволить Україні наблизитися до Європейських стандартів соціального розвитку, може бути побудована поступово до 2020 року. Але вже сьогодні уряд починає визначати соціально-економічний зміст, особливості, шляхи і механізм становлення соціальної держави в Україні.

Поглиблення економічних реформ створює в Україні принципово нову соціально-економічну ситуацію і викликає необхідність розробки адекватного механізму соціального забезпечення населення, який слід будувати таким чином, щоб не породжувати зрівнялівки й утриманських настроїв при розподілі та споживанні життєвих благ, не послаблювати дієвості мотивів і стимулів до праці, а навпаки, створювати умови для більш повного їх прояву.

В основу Концепції соціального забезпечення населення України, затвердженої постановою Верховної Ради України від 23.12.1993 року [2], покладені наступні принципи:

1. Соціальне забезпечення поширюється тільки на громадян, що працюють за наймом, членів їхніх родин і непрацездатних осіб. На громадян, що самостійно забезпечують себе роботою, поширюються тільки ті соціальні гарантії, у фінансуванні яких вони беруть участь.

2. Диференційований підхід до різних соціально-демографічних груп населення залежно від ступеня їхньої економічної самостійності, працездатності, можливостей підвищення рівня матеріального добробуту.

3. Перерозподіл економічної відповідальності за реалізацію соціальних гарантій між державою, підприємствами і громадянами. Тобто держава забезпечує за рахунок бюджетних коштів тільки мінімально гарантований рівень медичного, культурного, побутового та соціального обслуговування населення і, насамперед, соціально незахищених громадян.

4. Визначення рівня соціальних гарантій на основі соціальних нормативів. При цьому найбільш важливі нормативи – мінімальний прожитковий рівень, мінімальні розміри заробітної плати і пенсій, а також розміри соціальної допомоги встановлюються державою.

5. Відповідність форм соціального забезпечення населення рівню розвитку ринкових відносин в економіці.

Цим принципам найбільш відповідає система конкретних форм соціального забезпечення населення, що включає:

матеріальне забезпечення шляхом соціального страхування у разі безробіття, тимчасової або постійної непрацездатності;

соціальну допомогу непрацездатним і малозабезпеченим громадянам;

підтримання рівня життя в умовах зростання споживчих цін;

компенсації та пільги громадянам, які потерпіли внаслідок техногенно-екологічних та природних катастроф.

На думку вітчизняного вченого проф. Понікарова В. Д. [3] в ринковій економіці необхідно рисою соціального захисту населення є його адресна спрямованість: тобто соціальна допомога у визначених обсягах повинна надаватися лише тим громадянам, які її потребують.

Проте за нинішніх умов в Україні ключовим завданням є питання, як зробити систему соціального захисту ефективною з точки зору фінансового забезпечення. Це викликано низькою ефективністю соціальної допомоги та пенсій щодо боротьби з бідністю, а також наявністю багатьох негативних "дірок", які потрібно "латати" за рахунок обмежених державних ресурсів.

З метою поліпшення ситуації в соціальній сфері слід реалізовувати такі заходи щодо погашення заборгованості із виплати заробітної плати, пенсій, стипендій, інших соціальних виплат та реформування системи соціального захисту населення; забезпечення ефективної системи контролю за цільовим використанням бюджетних асигнувань, передбачених для надання населенню соціальних допомог і житлових субсидій, перевірку наданої громадянами інформації про доходи та обґрунтованість надання такої допомоги; продовжувати роботи над створенням законодавчої бази реформування системи соціального страхування відповідно до основ законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

**Література:** 1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30. 2. Концепція соціального забезпечення населення України // Урядовий кур'єр. – 1994. – №13. – 22 січня. 3. Понікаров В. Д. Пенсійне та соціальне забезпечення. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050109 денної форми навчання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 84 с.

УДК 331.109

**Назарова Г. В.**

**Семенченко А. В.**

### УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Період становлення ринкових відносин в Україні характеризується політичною та соціальною нестабільністю, яка породжує конфліктні ситуації на всіх рівнях соціальної структури. Своєчасне розуміння виникнення конфлікту та передбачення його поширення ще не дає можливості вмілого розв'язання проблеми. Для цього необхідно знати, які типи конфліктів можуть виникати на різних етапах формування персоналу підприємства та методи ефективного управління ними, що й обумовлює актуальність обраної теми даного дослідження.

Аналіз існуючих наукових джерел з досліджуваної проблеми свідчить про наявність значних внесків в розв'язання проблеми управління конфліктами. Насамперед, необхідно виділити роботи таких вітчизняних авторів, як: А. Анцупов [1], Н. Грیشина [2], С. Єріна, А. Ковальов, Н. Леонов [4], Є. Олександрова, Л. Петровська, П. Сорокін, А. Шипілов. Серед зарубіжних авторів значний внесок зробили К. Боулдінг, І. Галтуінг, Р. Дарендорф, М. Дойч, Л. Козер, Д. Марч, Ж. Робіне, М. Спенсер та ін. В даних наукових публікаціях автори визначають структуру, функції і процес трудових конфліктів, розкривають специфіку конфліктної свідомості, наводять методи управління конфліктами, але не відображають особливості управління конфліктами на різних етапах формування персоналу підприємства.

Основною метою даного дослідження є визначення основних напрямків ефективного управління конфліктами в формуванні персоналу підприємства.

В процесі формування персоналу постійно виникають розбіжності і протиріччя різних сторін, які нерідко переростають в конфлікти. В зв'язку з цим виникає необхідність відповідного управління цим процесом, задачею якого повинно бути попередження виникнення небажаних конфліктів та надання цим конфліктним ситуаціям конструктивного характеру. Під управлінням конфліктами спеціалісти розуміють процес цілеспрямованих впливів на персонал організації з метою усунення причин, що породили конфлікт, і приведення поведінки учасників конфлікту у відповідність із сформованими нормами взаємовідносин [5]. Знаючи ознаки виникнення конфліктної ситуації та методи управління ними, працівники, які взаємодіють з персоналом, зможуть набагато швидше та ефективніше вирішувати складні управлінські проблеми.

Структура системи управління конфліктами на етапах формування персоналу підприємства представлена на рисунку.

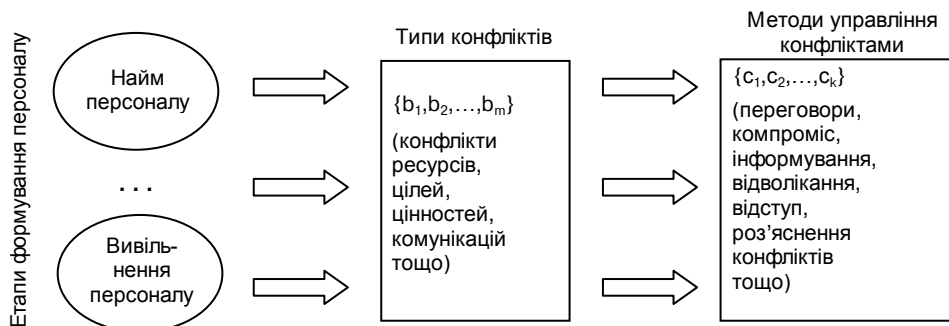


Рис. Управління конфліктами на різних етапах формування персоналу підприємства

© Назарова Г. В., Семенченко А. В., 2007



З рисунку видно, що процес формування персоналу складається з  $n$  етапів, кожному з яких притаманні  $b_1, b_2, \dots, b_m$  типи конфліктів.  $c_1, c_2, \dots, c_k$  – це методи управління конфліктами, які виникають на деякому етапі формування персоналу підприємства.

Дослідження спеціалістів показують, що результативність управління конфліктами залежить від того, на якому етапі втрутитися в процес пошуку рішення. Так, якщо працівник "входить в управління конфліктом" в початковій фазі, ймовірність успішного розв'язання складає близько 92%; якщо на фазі підйому – 46%, на стадії піку – менш ніж 5%, на стадії спаду – близько 20%, на стадії вторинного періоду росту – не більше 7%, на стадії вторинного піку – менш ніж 2% [3]. А для того, щоб зреагувати на конфліктну ситуацію на початковій фазі деякого етапу формування персоналу, потрібно заздалегідь знати якими методами управління слід користатися та які типи конфліктів вирішувати. Для цього необхідно зробити аналіз етапів формування персоналу підприємства та виявити перелік конфліктів, які можуть виникати на конкретному етапі, та у подальшому використати найефективніші методи їх управління.

На етапах формування персоналу доцільно виділити множину конфліктних ситуацій  $A$ , що властива певному етапу та є підмножиною множини  $B$  ( $A \subseteq B$ ), а  $B$  в свою чергу є загальною множиною конфліктів ( $B = \{b_1, b_2, \dots, b_m\}$ ). Можливим шляхом вирішення конкретних типів конфліктів (елементів множини  $A$ , наприклад  $b_i$  та  $b_j$ ) можуть бути множини  $M$  та  $N$  відповідно. Причому, множини  $M$  та  $N$  є підмножинами множини  $C$  ( $C \supseteq M$ ,  $C \supseteq N$ , де  $C$  – загальна множина методів управління конфліктами,  $C = \{c_1, c_2, \dots, c_k\}$ ), що також можуть перетинатися між собою, або ж деякі їх елементи можуть бути їх поєднанням ( $M \cap N$ ,  $M \cup N$ ).

Застосування наведеної системи надасть можливість найшвидшого реагування та розв'язання конфліктних ситуацій, які можуть з'явитися на певному етапі формування персоналу підприємства.

Висновком дослідження є визначення, що для найефективнішого управління конфліктною ситуацією потрібно планувати та прогнозувати реакцію на неї працівникам підприємства, які безпосередньо взаємодіють з персоналом; потрібно мати готові моделі поведінки в певній управлінській ситуації на усіх етапах формування персоналу підприємства; протистояти конкретному типу конфлікту за допомогою методів, притаманних саме цьому типу, що надасть можливість найефективнішого подолання конфліктної ситуації, запобіганню зайвих матеріальних, фінансових, часових та емоційних витрат.

---

**Література:** 1. Анцупов А. Я. Конфликтология: Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 340 с. 2. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2004. – 236 с. 3. Дмитриев А. В., Кудрявцев В. Н., Кудрявцев С. В. Введение в общую теорию конфликтов / А. В. Дмитриев, В. Н. Кудрявцев, С. В. Кудрявцев. – М., 1993. – С. 95. 4. Леонов Н. И. Основы конфликтологии: Учеб. Пособие. – Ижевск: Наука, 2000. – 272 с. 5. Управление персоналом организации: Учебник. 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 640 с.

---

**Юрченко В. В.**

УДК 316:314.7

## **ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ И КОММУНИКАТИВНОЙ СРЕДЫ НА МИГРАЦИОННЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

Прогнозируя возможность добровольного увольнения сотрудника, большинство отечественных и зарубежных авторов предлагают исходить из информации о его социальных и психологических характеристиках, частоте и характере его трудовых перемещений в прошлом [1, 2]. Уровень индивидуальной трудовой мобильности в значительной степени обуславливается социально-профессиональным статусом, темпераментом, психологическим типом личности, степенью удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности [3]. Очевидно, что такой подход неприменим в отношении молодых специалистов, впервые вышедших на рынок труда. Индивидуальные социально-психологические характеристики таких работников находятся в процессе формирования, представления о будущей трудовой деятельности зачастую не соответствуют реальности. У работодателя отсутствует возможность оценить характер и частоту трудовых перемещений этой группы сотрудников, так как последние не имеют опыта трудовой деятельности. Логично будет предположить, что, не имея опыта трудовых перемещений, молодые специалисты будут в значительной степени ориентироваться на информацию, полученную от коммуникационного окружения (родителей, преподавателей, друзей, знакомых). Факторы социальной и коммуникативной среды окажут, таким образом, решающее влияние на трудовые перемещения молодых специалистов. Исходя из данного предположения, в феврале – марте 2006 г. был проведен социологический опрос студентов старших курсов высших учебных заведений Харькова как потенциальных субъектов рынка труда.

---

© Юрченко В. В., 2007





Анализ полученных в ходе исследования данных позволил утверждать следующее:

1. Общая и трудовая международная мобильность молодых специалистов зависит от профессионального окружения. Наибольший уровень общей мобильности демонстрируют студенты технических специальностей: 75% респондентов данной категории изъявили желание выехать за пределы Украины на постоянное место жительства. Не желают в обозримом будущем менять место проживания социологи (64%), экономисты (60%), экономисты-международники (63%). Объяснить данный факт можно как повышенным спросом на отечественных технических специалистов за рубежом, так и относительно большей информированностью социологов и экономистов в том, что касается уровня и качества жизни, перспектив трудоустройства за рубежом, что делает ожидания представителей данных профессиональных групп менее оптимистичными.

2. Международная мобильность респондентов зависит от характера социального окружения и коммуникативной среды. Существенное влияние на миграционные предпочтения может оказывать семья. Установлено, что общая мобильность молодых специалистов зависит от уровня образования их родителей. Более склонны к смене места жительства те, чьи родители имеют среднее образование. В семьях, где среднее образование имеют оба родителя, желающих уехать на постоянное место жительства за пределы Украины 58%. В семьях, где оба родителя имеют высшее образование, перспективу отъезда на ПМЖ рассматривают только 34% респондентов. Возможное объяснение данного факта в том, что родители с высшим образованием имеют более обширные и ценные социальные связи и, следовательно, обеспечивают детям лучшие возможности трудо- и жизнеустройства в Украине.

3. Имеется связь между миграционными предпочтениями индивидов, потреблением информационных продуктов и стилем жизни. 50% потребителей зарубежной медиапродукции (в основном, производства США) изъявили желание работать за границей, в том числе 38% хотели бы работать в дальнем зарубежье: в США, в Западной Европе. 61% аудитории русских и украинских медиаканалов не рассматривает перспективы работы за рубежом. Оставшиеся 39% предпочли бы работать в ближнем зарубежье: странах СНГ, Восточной Европы, ЕС.

12% респондентов идентифицируют свой жизненный стиль как "гражданин мира". Им близки убеждения интернационализма и космополитизма они демонстрируют высокую степень интереса к международным событиям, стремление к межстрановым перемещениям. 60% респондентов, охарактеризовавших свой стиль жизни как "гражданин мира", изъявили желание искать работу за рубежом, тогда как в остальных группах большинство респондентов не настроено искать работу за пределами Украины. 12% респондентов определяют свой стиль жизни как "европеец". Они тяготеют к европейской культуре, интересуются событиями в Европейском союзе. 28% респондентов определило свой жизненный стиль как "украинец". Политические, экономические и культурные интересы данной группы опрошенных сосредоточены внутри страны, степень интереса, проявляемого к международным событиям, ниже, чем у двух предыдущих категорий опрошенных. 29% респондентов самоопределились как "харьковчане", что свидетельствует о популярности идеи регионального, "мистечкового" патриотизма. Показателен тот факт, что 68% "украинцев" и 65% "харьковчан" выразили отсутствие миграционных намерений. 4% опрошенных определили свой жизненный стиль как "русский", при том, что этот вариант не был заранее предложен респондентам составителями анкеты. 9% респондентов не смогли однозначно определить свой жизненный стиль или предпочли смешанные варианты (к примеру, "европеец-украинец").

Очевидно, что социально-коммуникативное окружение оказывает непосредственное влияние на характер и направленность общей и трудовой миграционной активности молодежи. Результаты проведенного исследования позволяют в ходе собеседований с целью трудоустройства предварительно оценивать общую и трудовую мобильность специалистов, впервые вышедших на рынок труда.

- Література:** 1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.  
2. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. – СПб.: "Питер", 2001. – 720 с.  
3. Юрченко В. Соціально-психологічні аспекти формування трудової мобільності // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 218. В 4 т. Том 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – 310 с.

УДК 364 – 646.2

**Фесенко І. А.**

## ПЕНСІЙНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Формування на підприємстві корпоративного пенсійного фонду не можливе без дотримання інтересів сторін соціально-трудових відносин. Адже саме в цьому і полягає головний принцип соціального партнерства. Інтереси роботодавця та найманих працівників значною мірою є протилежними, але вони водночас збігаються у забезпеченні ефективної роботи підприємства.

Високий рівень недовіри населення до фінансових установ обумовлює проблему створення таких умов, при яких працівники зможуть впевнено відстоювати свої інтереси та бути переконаними в тому, що інвестовані кошти корпоративного пенсійного фонду повернуться до них через певну кількість років у вигляді додаткової пенсії та пояснює актуальність теми дослідження.

© Фесенко І. А., 2007



Дослідженню науково-практичної проблеми дотримання принципів соціального партнерства на підприємстві та висвітленню питань недержавного пенсійного забезпечення присвятили свої роботи такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Є. П. Качан [2], Д. Г. Шушпанов [2], О. В. Крушельницька [3], С. Ю. Гончарова [1], І. П. Отенко [1], В. А. Міхеєв [4], В. Максимчук [5], Н. А. Волгін [6], В. К. Єгоров [6] та ін. Автори, досліджуючи ці питання, залишають поза увагою розгляд пенсійних аспектів соціального партнерства при створенні на підприємстві корпоративного пенсійного фонду. Тому постає істотно нова проблема, що потребує певних дій для її вирішення.

Метою дослідження є висвітлення питань соціального партнерства, як необхідного елемента дотримання інтересів сторін соціально-трудових відносин при створенні корпоративного пенсійного фонду на підприємстві.

Сутність соціального партнерства визначається в двох аспектах, які певною мірою доповнюють один одного. По-перше, соціальне партнерство – це особливий, специфічний тип відносин між соціальними групами, класами, суб'єктами виробництва, який дає змогу в умовах збереження соціального миру забезпечити баланс і реалізацію найважливіших соціально-трудових інтересів. По-друге, соціальне партнерство – це метод, система взаємин, взаємодії між роботодавцями, державними органами і представниками найманих працівників, що ґрунтуються на колективних переговорах, пошуку взаємоприйнятних рішень щодо регулювання трудових і соціально-економічних відносин [2].

Соціальне партнерство є найприйнятнішим методом оптимізації досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників. Відносини соціального партнерства мають колективний характер, бо в їх основі лежить колективний інтерес об'єднань працівників – професійних спілок з одного боку; з іншого – об'єднань власників-акціонерів, спілок підприємств.

Перед тим як створювати на підприємстві корпоративний пенсійний фонд, доцільно сформувати робочу групу з представників адміністрації та профспілкового комітету (трудового колективу), яка б за участю спеціалістів у сфері недержавного пенсійного забезпечення провела фінансово-економічне обґрунтування майбутньої пенсійної програми, розробила відповідні положення, які після обговорення та ухвалення трудовим колективом будуть включені до колективного договору [5].

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств [3].

Створення корпоративного пенсійного фонду на підприємстві вимагає внесення змін до колективного договору. Серед них можуть бути внесення наступних положень: встановлення пенсійного віку учасників корпоративної пенсійної програми, кількості років страхового стажу, шкали відрахувань від заробітку працівника до корпоративного пенсійного фонду, визначення кількості років пенсійних виплат, встановлення норми щорічного доходу на внески учасників та ін. Послідовність дій робочої групи при створенні корпоративного пенсійного фонду надана на рисунку.

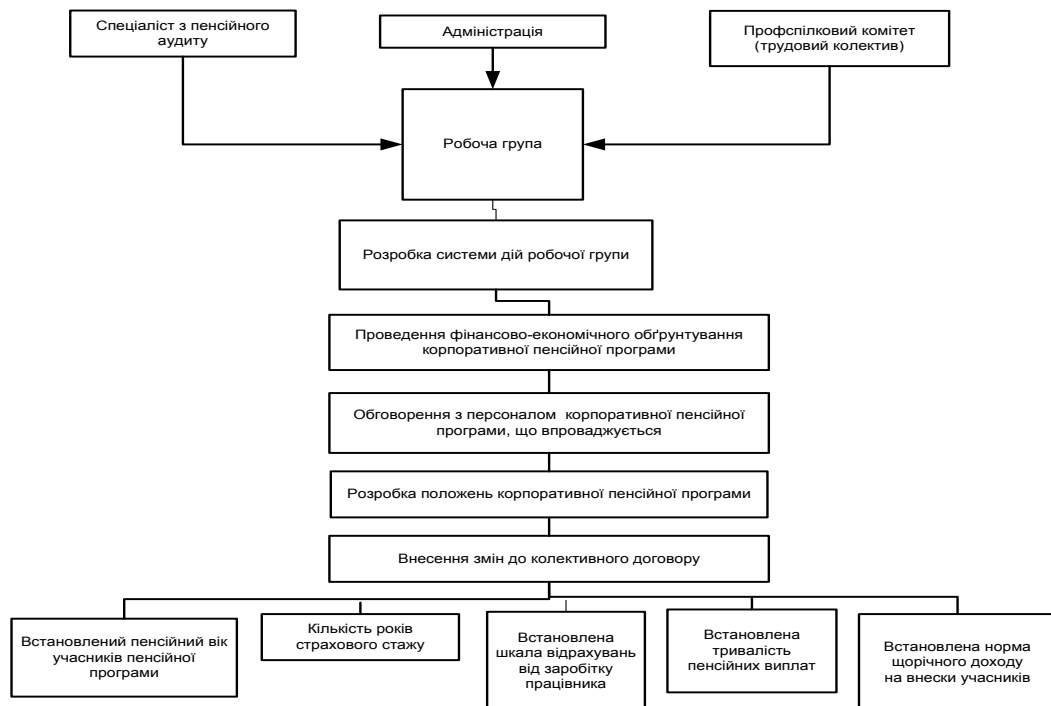


Рис. Послідовність дій робочої групи при створенні корпоративного пенсійного фонду

Таким чином, за умов створення корпоративного пенсійного фонду на підприємстві, реалізація принципів соціального партнерства забезпечить високий рівень довіри працівників до корпоративного пенсійного фонду та надасть змогу брати участь, разом з адміністрацією, у розробці корпоративної пенсійної програми для посилення рівня свого соціального захисту при виході на пенсію у вигляді отримання додаткової пенсійної допомоги.

Надані результати дослідження є основою для подальших наукових розвідок у напрямку розвитку системи корпоративного пенсійного забезпечення на підприємстві.

**Література:** 1. Гончарова С. Ю. Соціальна політика. Навчальний посібник / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 200 с. 4. 2. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами: Навчальний посібник для вищих навчальних закладів / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К.: Юридична книга, 2005. – 360 с. 3. Крушельницька О. В. Управління персоналом. – К.: КОНДОР, 2003. – 292 с. 4. Михеев В. А. Основы социального партнерства: Теория и политика: Учеб. для вузов / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Экзамен, 2001. – 448 с. 5. Максимчук В. Система недержавного пенсійного забезпечення // Довідник кадровика. – 2005. – №7. – С. 70 – 75. 6. Социальная корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы: Учебное пособие / Под общ. ред. Н. А. Волгина, В. К. Егорова. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2004. – 1048 с.

УДК 005.336.4

**Гавкалова Н. Л.**

## **СУТНІСТЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПРАЦІ**

Сучасні тенденції в світовій економіці ілюструють дієвість процесів формування та використання інтелектуального капіталу в розвинутих країнах. Розглядання працівника у вигляді носія інтелектуального, людського, соціального капіталу відбувається не лише в теоретичному аспекті, а й підтверджується значними результатами, які отримуються внаслідок використання нематеріальних активів виробничих організацій та в сукупності дозволяють отримати синергетичний ефект на макрорівні. В Україні такі процеси лише набувають чинності, тому дослідження питань, пов'язаних із інтелектуальним капіталом та інтелектуалізацією праці, є своєчасним та актуальним.

Метою дослідження є визначення теоретико-методичних аспектів інтелектуального капіталу та інтелектуалізації праці.

Задачі, що були поставлені і вирішені в ході проведення дослідження наступні:

- узагальнені підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу;
- запропоноване авторське бачення категорії "інтелектуальний капітал";
- обґрунтована необхідність розробки напрямів інтелектуалізації праці.

Аналіз наукових концепцій сучасних дослідників інтелектуального капіталу дозволяє зробити висновок: діапазон підходів до цього явища досить великий. У даний час не існує структурованого і універсального підходу до використання понять, що відносяться до опису можливостей використання інтелектуально-креативних здібностей особистості на підприємстві, і якщо не обґрунтувати обмеження використовуваної термінології, то не вдасться побудувати їх взаємозв'язок, а отже і організувати системні дослідження розглянутого явища. Деякі науковці ґрунтують свої дослідження про інтелектуальний капітал лише на величч розумових здібностей персоналу, не враховуючи технологічні аспекти втілення ідей у практичну площину й конкретні винаходи. Насправді, психологічні особливості, практичний досвід, уміння, навички формують конкурентоспроможного працівника, що здатен не тільки генерувати ідеї, але й приймати рішення про соціально-економічну доцільність впровадження теоретичних доробок у життя. Поряд з цим існує нагальна потреба у техніко-технологічному, інформаційному, комунікаційному забезпеченні теоретичних досліджень та їх доведення у виробництво.

Ми згодні з авторами [1; 2], які системно підходять до вивчення інтелектуального капіталу як головного активу, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Тому, підсумувавши викладене вище, представимо авторське бачення вирішення цього питання.

Інтелектуальний капітал – це системне поняття, що потребує розгляду з урахуванням вимог сучасного інформаційного суспільства, в якому вирішальними ресурсами є інформація та знання. Виходячи з цього інтелектуальний капітал можна визначити, як інтелектуальні ресурси особистості та/або підприємства, що виражені в знаннях, уміннях, досвіді, організаційній культурі та структурі, відносинах із клієнтами, за допомогою яких створюють продукти інтелектуальної діяльності з метою створення й одержання додаткової вартості.

Таким чином, тільки застосування комплексного підходу дозволить всебічно дослідити соціально-економічну природу інтелектуального капіталу, створення інтелектуальних продуктів й напрямів інтелектуалізації праці.

Економічний зміст інтелектуалізації капіталу полягає у тому, що саме інтелектуальні, творчі знання, уміння, навички є тим активом, на основі якого соціально орієнтовані підприємства формують прибутки, а інтелектуальний капітал необхідний для виявлення та реалізації конкурентних переваг на ринку, підвищення вартості господарюючого суб'єкта, вдосконалення системи менеджменту

© Гавкалова Н. Л., 2007



персоналу. Значення інтелектуалізації для окремої особистості полягає в тому, що людина може отримувати винагороду вищу тільки тоді, коли рівень її досвіду, освіченості, професіоналізму дозволяє винаходити нестандартні, креативні рішення, реалізація яких приносить відчутний соціально-економічний ефект як для всього підприємства, так і для окремого його підрозділу.

Для підвищення рівня інтелектуалізації праці на підприємстві необхідно:

- 1) забезпечити органічне поєднання інтелектуальних та матеріальних активів з метою досягнення стійких конкурентних переваг на ринку;
- 2) здійснювати планомірне підвищення інтелектуального рівня персоналу підприємства на основі професійного навчання в контексті управління знаннями й визначення ключових компетенцій;
- 3) сформулювати основні положення організаційної культури та впровадити їх задля реалізації положень соціально-економічного механізму ефективного менеджменту персоналу;
- 4) технічно й інформаційно оснастити розумову працю персоналу, які зайняті створенням й реалізацією новачійних ідей у практичну площину;
- 5) провести структурний аналіз складових інтелектуального капіталу для виявлення пріоритетних напрямів їх розвитку, дослідження природи їх формування й внеску в загальну величину інтелектуального капіталу на основі оцінки його рівня;
- 6) організаційно забезпечити розробку та реалізацію системи управління знаннями.

Безумовно, впровадження таких завдань надзвичайно важливо в сучасних умовах господарювання, стосується широкого спектра діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. Разом з тим, не вирішивши основних задач інтелектуалізації праці (особливо управлінської), не можна розраховувати на будь-які позитивні зміни соціально-економічної ситуації у майбутньому.

**Література:** 1. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу // Економіка України. – 2003 – №4. – С. 28 – 33.  
2. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. – К.: Вид-во "Логос", 2003. – 632 с.

**Кульбашная Е. Н.**

УДК 316.77:65.012.32

## **МЕЖЛИЧНОСТНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ**

В современном обществе существует три принципиально различных инструмента управления: 1) "иерархия; 2) культура; 3) рынок" [1, с. 20]. Эти сложные явления – не просто инструменты управления. Они всегда сосуществуют в реальных хозяйственных и социальных системах. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет.

Управленческое взаимодействие, главная суть которого заложена в ведущей триаде: "система-личность, социальная система, система-культура", несет в себе фундаментальный, креативно-базовый, социокультурный межличностно-коммуникативный характер. Ни одна из них не может функционировать абсолютно независимо друг от друга, все они взаимосвязаны, взаимодействуют и координируют друг с другом, находясь в динамическом взаимоотношении, образуя систему социокультурного межличностно-коммуникативного управленческого взаимодействия. Такая точка зрения остается чрезвычайно актуальной для любого общества и на любом конкретно-историческом этапе развития всей человеческой цивилизации.

Цель статьи состоит в теоретическом рассмотрении социокультурной особенности межличностной коммуникации как одного из видов социокультурной деятельности людей, как особый социально обусловленный процесс, влияющий на успех межличностного управленческого взаимодействия в системе "руководитель-подчиненный". Цель определяет постановку основных задач:

1) проанализировать межличностную коммуникацию как системо-образующий фактор в стратегических действиях по принятию управленческих решений;

2) рассмотреть влияние социокультурной особенности, статусно-ролевого компонента межличностной коммуникации в управленческом взаимодействии.

Производственная деятельность в сфере экономики и бизнеса выступает лишь частным аспектом такого процесса, в котором феномен межличностной коммуникации играет определяющую значимость в системе управленческого взаимодействия. Понятие системность очень актуально для нашего времени, так как "система" обеспечивает соотношение структурных единиц, устойчивых элементов [2], занимая при этом прочные позиции в регуляции межличностно-коммуникативных управленческих процессов. В этом смысле нельзя ни согласиться с мнением Сурмина Ю. П., что системный подход – "это эффективный способ мыслительной деятельности, творческой самореализации. Владение системным анализом, системной практической деятельностью – высшая характеристика мыслительной культуры человека" [3, с.5].

Межличностная коммуникация рассматривается в качестве базового средства регуляции, стабилизации и системности в управленческом процессе. Таким образом, данный феномен играет огромную роль в реализации актуальной задачи, стоящей перед обществом: выявлении и использовании всех возможных средств, ведущих к консенсусу между отправителем информации и реципиентом. Вот поэтому базовым элементом консенсуса, относительно смысла и целей человеческой

© Кульбашная Е. Н., 2007

жизнедеятельности в системе "руководитель-подчиненный" управленческого процесса, может выступать социокультурная особенность межличностной коммуникации, направленная на выстраивание социокультурных взаимоотношений, играющих определяющую роль в реализации эффективных управленческих решений. Решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Управленческое коммуникативное взаимодействие выстраивается на совокупности как системы ценностных ориентаций, так и статусно-ролевого набора, который осуществляет стандартизованные отношения относительно диаметрально противоположных статусов руководителя и подчиненного. Учитывая мнение, что статус, по своей функциональной особенности – статичен и является "неизменной достаточно устойчивой социальной позицией в рамках институализированного взаимодействия, обладающей содержательным, диспозиционным, номинационным аспектами" [4, с. 461]. Статусное положение руководителя или подчиненного указывает на полномочия, права, обязанности, закрепленные за ними. Роль – "это динамическая характеристика, определяющая, как должен вести себя человек, обладающий тем или иным статусом" [4]. Представители разных статусных положений имеют разные социальные притязания, общественные и ценностные приоритеты, цели. Базовый набор социальных ролей, принадлежащих как руководителю так и подчиненному, является индикатором высокого или низкого культурного уровня межличностной коммуникации. Такой аргумент определяет степень успешности принятия управленческих решений, его можно рассматривать в следующих позициях:

1) руководитель обладает высоким культурным уровнем, нежели его подчиненный – межличностная коммуникация будет носить мотивирующий, инструктирующий характер;

2) в случае, если подчиненный обладает достаточно более высоким уровнем культуры, нежели его руководитель – межличностная коммуникация приобретает имплицитный характер; так как подчиненный вынужден использовать латентную форму коммуникации в поисках способов адаптации к требованиям руководителя. Не принимая полномочия и статусную должность руководителя, подчиненный приспосабливается к поискам правильного выбора решения проблемы, поставленной его руководителем;

3) оба субъекта обладают соответствующим культурным и образовательным уровнем – межличностная коммуникация будет представлена в координированной, структурированной, целостной форме.

Таким образом, межличностная коммуникация в системе "руководитель – подчиненный" зависит от ряда факторов:

1) социальных ориентаций субъекта управления, то есть от выполнения множества социальных ролей (как должностное лицо, член коллектива, член какой-либо партии, семьянин и т. д.);

2) стиля, форм и методов работы руководителя, его отношений с управляемой подсистемой;

3) личностных качеств, детерминированных социально-психологическими факторами;

4) надежности и достоверности получаемой информации;

5) динамики должности руководителя и подчиненного;

6) соответствия или несоответствия культурного уровня личностей;

7) выбора адекватной формы межличностной коммуникации в зависимости от выполняемой роли руководителя и подчиненного. Межличностная коммуникация, включающая в себя как систему ценностных ориентаций, так и статусно-ролевой набор:

а) является базовым структурным элементом;

б) выступает связующим звеном в координации и регуляции устойчивой согласованности межличностно коммуникативного взаимодействия;

в) и способствует установлению динамики управленческих взаимоотношений в системе "руководитель – подчиненный".

**Литература:** 1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт; [Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с. 2. Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимодействия // Американская социологическая мысль: тексты / Под ред. В. И. Добренкова. – М.: Просвещение, 1996. – С. 496. 3. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ. Учебн. пособ. – К.: МАУП, 2003. – 368 с. 4. Общая социология: Учебн. пособ. / Под общ. ред. проф. А. Г. Эфендиева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 654 с.

УДК 658.011

**Москаленко Н. А.**

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ – ИСТОЧНИК РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Понятие "экономики, основанной на знаниях", или интеллектуальной экономики, в последние годы получило широкое распространение в мировой экономической литературе и характеризует современный этап социально-экономического развития общества. в науке существуют различные объяснения причин активного развития экономики, основанной на знаниях, основная из которых – изменения в напряженности и характере конкуренции, успех в ней зависит от способности предвидеть тенденции рынка и быстрой реакции на изменение запросов клиентов.

© Москаленко Н. А., 2007



От латинского *intellectus* – познание, понимание, разум [1, с. 234]. развитие интеллектуальной экономики отражает признание того, что научные знания и специализированные уникальные навыки их носителей формируют интеллектуальный капитал предприятий, становятся главным источником и ключевым фактором конкуренции и обеспечения устойчивого экономического развития предприятий и общества в целом.

Цель написания данной статьи – выделить основные организационные факторы, позволяющие предприятиям формировать и использовать интеллектуальный капитал как источник развития.

Проблемы интеллектуального общества и управления знаниями активно исследуются зарубежными философами, социологами, экономистами, среди которых Белл Д., Янг М., Тоффлер О., Дракер П., Сакайя Т., Гибсон Дж. Л., Стюарт Т., Нонака И., Такеучи Х. и др.; российскими учеными, среди которых Иноземцев В. Л., Мильнер Б. З., Олейник А. Н., Климов С. М. и др.; и отечественными – Чухно А. А., Кендюхов А. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. и др.

Термин "экономика, базирующаяся на знаниях" ввел в оборот Махлуп Ф. в 1962 г. для определения типа экономик, где знания играют решающую роль, а их внедрение в производство становится источником роста и развития [2]. еще раньше, в 1960 г., Дракер П. ввел в обращение термины "работа по созданию знания" и "работник, создающий знание". согласно положениям его книги ("посткапиталистическое общество"), мы вступили в "общество знания", где "основным экономическим ресурсом" есть и будет знание, а главную роль играет "работник, создающий знание" [3, с. 64]. при этом, по мнению Дракера П., основная проблема для предприятий – создание систематизированной методики управления самоизменением. способности создавать новое знание он связывает с непрерывным совершенствованием всех без исключения видов деятельности; поиском новых способов применения своих достижений; непрерывными инновациями как упорядоченного процесса.

Определение знаний как ключевой составляющей и основы формирования интеллектуального капитала подчеркивает их исключительную способность создавать такие качества предприятий, как редкость, стоимость и неповторимость. знания и профессионализм персонала, реализуемые в патентах и авторских правах, брендах, лицензиях, культуре внедрения инноваций, управленческих технологиях составляют интеллектуальный капитал и приносят предприятиям реальные дивиденды. опыт зарубежных компаний является примером достижения высоких показателей эффективности за счет технологий использования интеллектуального капитала. такие предприятия характеризуются: превышением рыночной его стоимости над балансовой; превышением инвестиций в НИОКР над инвестициями в основные фонды; превышением объема нематериальных активов над материальными, соотношение которых, по мнению экспертов [4], должно находиться в диапазоне 5/1 – 16/1; ростом доли продаж продуктов, появившихся в течение последних пяти лет.

Способности к эффективному управлению знаниями имеют не все предприятия. это особый механизм, характер которого определяется, прежде всего, уровнем управленческих компетенций (стратегических, организационных, мотивационных). так, Мильнер Б. З. считает необходимым выделение новой функции управления, в задачу которой входит аккумулирование интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации, опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний [5]. И. Нонака и Х. Такеучи доказали [3], что в основе создания знания и инновационного процесса лежат личные ощущения, догадки и интеллектуальные модели. в связи с этим, они выделяют руководителей проектов создания организационного знания, по сути представляющих собой работающих на фирму частных предпринимателей (интрапренеров), обладающих множеством редких качеств (инициативностью, способностью остро чувствовать новое, умениями координировать реализацию проекта, формулировать новые гипотезы, концепции, интегрировать различные методики для создания знания и взаимодействовать с членами своей команды, вызывая у них доверие).

Качественные изменения невозможны без заинтересованности управленцев в долгосрочном развитии предприятия, что обуславливает необходимость согласования интересов, прежде всего, экономических, всех участников предприятия [6].

Рассматривая знания как качества субъектов, персонала предприятия, следует подчеркнуть важность развития организационной культуры на принципах доверия, причастности и гордости персонала своим предприятием.

Как важный фактор накопления, передачи, преобразования, непрерывного обновления знаний, следует выделить способности персонала к самоорганизации и самообучению.

По мнению автора, выделенные организационные факторы (уровень управленческих компетенций, согласованность интересов, организационная культура, способности персонала к самоорганизации и самообучению) являются необходимым условием восстановления конкурентоспособности и развития отечественных промышленных предприятий.

---

**Литература:** 1. Философский словарь / За ред. В. И. Шинкарука. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Голов. ред. УРЕ, 1986. – 800 с. 2. Махлуп Ф. производство и распространение знания в соединенных штатах / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1966. 3. Нонака Икуджиро. Компания – создатель знания. зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака; [Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп – Бизнес", 2003. – 384 с. 4. Сингаевский И. оценка интеллектуального капитала // Менеджмент и менеджеры. – 2004. – №7/8. – С. 15 – 18. 5. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 648 с.; 6. Отенко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.

## РОЛЬ ЗАЩИТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК

Успешность процессов формирования знаниебазированной экономики в Украине зависит, в первую очередь, от уровня развития интеллектуального капитала в обществе. Данные процессы определяются уровнем развития институтов и их взаимодействием. В частности, темпы роста экономики зависят, по мнению подавляющего количества теоретиков и практиков, от уровня транзакционных издержек, сущность которых отражена в теории институционализма. Транзакционные издержки имеют место как на макроуровне в государстве, так и уровне отдельной производственной организации.

Актуальность проблемы заключается в том, что уровень эффективности деятельности производственной организации зависит от формирования и использования интеллектуального капитала. Нарушение процедур использования объектов интеллектуальной собственности ведет к повышению транзакционных издержек, что дает возможность сформулировать аксиому: о взаимосвязи нормативно-правовой защиты интеллектуальной собственности и уровня транзакционных издержек.

В процессе исследования были поставленные и решенные следующие задачи:

даны определения понятий: "интеллектуальный капитал", "объекты интеллектуальной собственности", "транзакционные издержки";

проведена классификация транзакционных издержек;

обоснована взаимосвязь транзакционных издержек и защиты прав объектов интеллектуальной собственности.

Интеллектуальный капитал – интеллектуальные ресурсы, выраженные в совокупности научных, профессиональных и общих знаниях работников, их опыте, умениях, навыках, которые создают продукты интеллектуальной собственности, что могут принадлежать как его изобретателю, так и другим субъектам хозяйствования, и используются с целью получения добавочной стоимости [1].

В рамках поставленной проблемы интерес представляют те составляющие интеллектуального капитала, которые подпадают под понятие интеллектуальной собственности и имеют соответствующую правовую защиту. Существует три основных вида интеллектуальной собственности: литературно-художественная собственность, где объектом выступает произведение; научная собственность, где объектом выступает открытие, промышленная собственность, где объект – изобретение. Каждый из этих объектов имеет свою защиту: литературно-художественная собственность защищается авторским правом, научная собственность и промышленная собственность, которая в настоящее время чаще принимает форму "how-how" или торгового знака защищается патентами и лицензиями [1].

На основании допущения влияния защиты прав интеллектуальной собственности на транзакционные издержки дадим определение транзакционным издержкам. Это издержки, связанные с осуществлением обмена. Они включают издержки поиска информации, выбора агентов и проведения переговоров (*ex ante*), которые осуществляются до заключения контракта и издержки, связанные с недобросовестным исполнением обязательств или форс-мажорными обстоятельствами (*ex post*) которые возникают после заключения контракта [2, 3, 4].

В рамках исследуемой проблемы целесообразно рассмотреть такую разновидность транзакционных издержек (*ex post*), как издержки спецификации и защиты прав собственности, к которым относят расходы на содержание судов, арбитража, затраты времени и ресурсов, необходимых для восстановления нарушенных в ходе выполнения контракта прав, а также потери от плохой спецификации прав собственности и ненадежной защиты [2].

В Украине на данный момент действуют 32 Международных договоров, соглашений, в том числе межправительственных, Конституция Украины, Кодексы Украины, около 40 законов и более 100 подзаконных актов. Проблема заключается не в том, что наша нормативно-законодательная база не отвечает потребностям в защите интеллектуальной собственности, а в том, что существующие законы не всегда реализуются на практике либо их исполнение имеет значительный временной лаг, что автоматически ведет к росту транзакционных издержек. То есть, отсутствует механизм реализации законов и не разработаны эффективные санкции по отношению к нарушителям. Примером может выступить ситуация с лазерными дисками, которая привела к длительным межгосударственным разбирательствам, снижению внешнеторгового оборота Украины и США, закрытию ряда заводов по их производству, что повлияло на рост транзакционных издержек не только на уровне промышленной организации, но и в рамках государства.

Подводя итог, можно утверждать, что защита прав интеллектуальной собственности и транзакционные издержки находятся в обратно пропорциональной зависимости. То есть, чем выше уровень нормативно-правовой защиты интеллектуальной собственности, тем меньше вероятность роста данных издержек.

Измерить уровень транзакционных издержек в промышленной организации достаточно сложно. С целью иллюстрации взаимодействия уровня защиты прав интеллектуальной собственности и значения транзакционных издержек, в последующих работах будет предложена методика, позволяющая определить величину транзакционных издержек в количественных измерителях.



Научная новизна заключается в допущении обратно пропорциональной зависимости между уровнем транзакционных издержек и защитой прав интеллектуальной собственности.

Личный вклад автора заключается в формулировке данной аксиомы о взаимозависимости транзакционных издержек и защиты прав интеллектуальной собственности.

---

**Литература:** 1. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с. 2. Олейник А. Н. Институциональная экономика: Учебн. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 416 с. 3. Архиреев С. И. Транзакционные издержки и неравенство в условиях рыночной трансформации. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 286 с. 4. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, "отношенческая" контракция / Научное редактирование и вступительная статья В. С. Каткало; [Пер. с англ. Ю. Е. Благова, В. С. Каткало, Д. С. Славнова, Ю. В. Федотова, Н. Н. Цытович. – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996 – 702 с.

---

**Кобец А. А.**

УДК 658.155

## **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В современных условиях рыночных отношений отечественные субъекты хозяйственной деятельности сталкиваются с существенными проблемами, связанными с отсутствием концептуального подхода к процессу управления прибылью. Для формирования концептуального подхода к управлению прибылью необходимо уточнение принципов управления прибылью предприятия в условиях рыночных отношений. На взгляд автора, целесообразным является выделение следующих принципов:

1. Интегрированность с общей системой финансового менеджмента. В какой бы сфере деятельности предприятия не принималось управленческое решение, оно прямо или косвенно оказывает влияние на результаты финансовой деятельности. Механизм управления прибылью предприятия является частью системы финансового менеджмента, а следовательно задачи, на решение которых направлено функционирование механизма управления прибылью, не должны противоречить задачам финансового менеджмента.

2. Динамизм. Даже наиболее эффективные управленческие решения в области управления прибылью предприятия, разработанные и реализованные на предприятии в предшествующем периоде, не всегда могут быть повторно использованы на последующих этапах его финансовой деятельности. Прежде всего, это связано с высокой динамикой факторов внешней и внутренней среды на стадии перехода к рыночной экономике, и в первую очередь – с изменением конъюнктуры финансового рынка. Поэтому механизму управления прибылью предприятия должен быть присущ высокий динамизм, учитывающий изменение факторов внешней и внутренней среды.

Общеизвестно, что деньги, относящиеся к различным периодам времени, являются неэквивалентными и не подлежат сравнению без учета фактора времени [1, 2]. При оценке затрат и финансовых результатов зачастую не применяются методы учета фактора времени, что приводит к ошибочным результатам анализа деятельности субъектов хозяйствования, а соответственно, и к необоснованным управленческим решениям.

3. Принцип ориентированности на стратегические цели. Следует не только проводить управление прибылью в краткосрочных периодах функционирования хозяйствующего субъекта, но и уделять существенное внимание стратегическому управлению рассматриваемой категорией. Какими бы эффективными не казались те или иные проекты управления прибылью в текущем периоде, они должны быть отклонены, если противоречат стратегическим направлениям развития предприятия.

4. Принцип многовариантности принятия решений. В условиях рыночных отношений существенными являются риски принятия управленческих решений. Данный факт обуславливает необходимость рассмотрения альтернативных вариантов управленческих решений. Механизм управления прибылью должен быть достаточно гибким относительно изменяющихся факторов как внешней, так и внутренней среды.

5. Адаптивность. В управленческой деятельности отечественных предприятий имеется острая необходимость адаптации имеющихся методов и инструментов управления прибылью предприятия, используемых в западной практике. Это связано с тем, что модели, используемые в западной практике, ориентированы на страны с высокоразвитой рыночной экономикой, а значит, могут не учитывать всю специфику функционирования отечественных предприятий.

Следует отметить, что разработанный на основе современных методов финансового менеджмента механизм управления прибылью может не принести ожидаемого эффекта в виду недостаточного уровня квалификации, а также консервативных настроений сотрудников отечественных предприятий и сложившихся условий по принятию интуитивных и волевых решений, а не научно обоснованных. Таким образом, необходимо корректное и профессиональное обновление, подготовка и переподготовка кадрового состава предприятий при внедрении современных методов и приемов управления.

---

© Кобец А. А., 2007





Для выявления закономерностей развития предприятий и определения ожидаемых параметров управления прибылью, как правило, необходимо сформировать репрезентативную выборку. Таким образом, при формировании механизма управления прибылью конкретного предприятия необходимо адаптировать рассматриваемый механизм, учитывая такие характеристики предприятия, как вид деятельности, организационно-правовая форма, текущее состояние хозяйственной деятельности, месторасположение предприятия и многие другие.

Таким образом, в данной статье уточнены принципы управления прибылью, позволяющие разработать концепцию управления прибылью предприятия в современных условиях, а именно: интегрированность с общей системой финансового менеджмента; динамизм; принцип ориентированности на стратегические цели; принцип многовариантности принятия решений; адаптивность.

---

**Литература:** 1. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 1. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. – 592 с.  
2. Коробов М. Я. Финансово-экономічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. – 294 с.

УДК 378

**Купенко О. В.**

**Козінцева Т. О.**

**Лаврик Т. В.**

## НА ШЛЯХУ ДО СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА: ПЕДАГОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Ідея соціального партнерства виникла і розвивалась як ідея партнерства роботодавців та їх працівників, професійних спілок, держави [2]. Пізніше ця ідея знайшла своє відображення у взаємодії недержавних неприбуткових об'єднань, влади та бізнесу щодо розв'язання різноманітних проблем місцевої громади [1, с. 79 – 85].

Соціальне партнерство передбачає мирне узгодження інтересів різних суб'єктів з використанням певних правил та процедур, а не відсутність конфлікту інтересів взагалі [2, с. 44]. Міжнародні, державні, регіональні, міжособистісні реалії сьогодення свідчать, що узгодити різні інтереси мирним шляхом не завжди дуже просто.

Важливим завданням у цьому зв'язку вважаємо напрацювання педагогічних способів і засобів розвитку молодшої людини як суб'єкта ініціатив соціального партнерства. Тим більш, що сучасне суспільне замовлення передбачає саме підготовку суб'єкта соціально-орієнтованої ринкової економіки ("Державна програма розвитку вищої освіти на 2005 – 2007 роки").

На підставі розгляду суперечностей педагогічної системи (в ситуації взаємодії викладача та студента академічної групи) розвитку гуманістичного суб'єкта соціальної сфери, у тому числі суб'єкта ініціатив соціального партнерства, обґрунтована необхідність застосування таких педагогічних принципів.

1 – *Принцип виховання в діяльності.* Цей принцип має забезпечити організацію не лише засвоєння знань, але й включення студента у діяльність як суб'єкта, здійснення ним свідомого вибору та прийняття на себе відповідальності за цей вибір. Враховуючи спрямування на соціальну сферу місцевої громади та поступовість залучення молоді до участі в цій сфері, мова йде про включення студента у діяльність для покращення життя знайомих, але неблизьких людей.

2 – *Принцип виховання у соціальній взаємодії.* Цей принцип має втілитися у таких вимогах: 1) створення ситуацій, в яких студент відчуває свою причетність до певного "ми", у тому числі неоднорідного "ми"; 2) демонстрація можливих ролей у соціальній сфері (як член територіальної громади, як представник громадського об'єднання, як представник влади, як представник бізнесу, як клієнт), демонстрація можливих потреб та функцій, паїв участі у соціальній сфері для представників різних соціальних секторів; 3) створення ситуацій набуття досвіду діяльності у ролі представника різних соціальних секторів; 4) створення ситуацій набуття досвіду спільної діяльності з представниками тих самих соціальних секторів та з представниками інших секторів.

3 – *Принцип гуманізму.* Цей принцип має передбачити перш за все вимоги засвоєння зразків гуманістичного відношення та поведінки (за творами сучасного мистецтва, життєвими ситуаціями чи прикладом викладача як гуманістичного суб'єкта), набуття досвіду відомих способів діяльності на гуманістичних засадах.

4 – *Принцип виховання в оцінювальній діяльності.* Безперечно, цей принцип вимагає використання попередньої, поточної та підсумкової діагностики для кращого пізнання кожного конкретного студента і здійснення більш ефективних виховних впливів на його діяльність. Разом з тим, цей принцип вимагає озброєння студентів відповідними педагогічними засобами для кращого пізнання іншої особистості та власного "Я" як основи розвитку ціннісних відношень.

---

© Купенко О. В., Козінцева Т. О., Лаврик Т. В., 2007



Маємо також взяти на озброєння такий загальноновизнаний принцип як *принцип формування мотивації навчально-пізнавальної діяльності, активності та самостійності* [3, с. 182].

Наведені принципи не зупиняються на рівні знань і способів діяльності, а торкаються світогляду особистості, її емоційно-ціннісної сфери. А. О. Ярошенко підкреслює важливість точки зору Платона щодо неможливості примусового нав'язування світогляду. За А. О. Ярошенко, сам факт примусового втілення догм та ідеологій корелює з недовірою до істинності їх змісту. Зразок же довіри до істини наводиться Платоном – навчання молодих людей роздумам, діалектиці, коли на небі показана не одна провідна зірка, а відкритий весь небосхил, тобто навчання самостійному мисленню як шляху до істини [4, с. 19 – 20].

Саме тому наведені принципи передбачають створення ситуацій самостійного вибору: студенту не нав'язується необхідність зайняти активну позицію в соціальній сфері місцевої громади, а пропонуються різні ролі – чи то громадській діяч, чи представник влади, чи бізнесмен (можливо, небайдужий), а чи клієнт соціальної сфери. Саме у вибраній ролі студент включається в діяльність і опиняється в ситуації, що вимагає нового вибору – буде він об'єктом чийсь активності чи стане суб'єктом, буде він діяти самостійно чи об'єднає свої зусилля з іншими, буде ініціювати соціальне партнерство, спираючись на поняття "паю" чи на ідею гуманізму. За А. О. Ярошенко, "у сфері мислення неважко проявити найширшу толерантність, однак практика, дієвість результатів мислення потребують ясної та однозначної позиції" [4, с. 19 – 20].

Представлені результати отримані в рамках наукового дослідження "Гуманізм молоді як основа ініціювання соціального партнерства та розбудови громадянського суспільства", що виконується в Сумському державному університеті за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих як грант Президента України.

**Література:** 1. Безпалько О. В. Соціальна робота в громаді: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 176 с. 2. Ляшенко Т. М. Соціальне партнерство як фактор політичної та соціальної стабільності в Україні: Дис. канд. політ. наук: 23.00.02 / НАН України; Інститут політичних і економічних досліджень. – К., 1998. – 180 с. 3. Лозова В. І. Теоретичні основи виховання і навчання: Навчальний посібник для студентів педагогічних навчальних закладів / В. І. Лозова, Г. В. Троцько. – Харків: Харківський державний педагогічний університет, 1997. – 340 с. 4. Ярошенко А. О. Формування духовних цінностей в сучасній вищій школі засобами гуманітарних наук (соціально-філософський аспект): Дис. канд. філос. наук: 09.00.03 / АПН України; Інститут вищої освіти. – К.: 2003. – 176 с.

**Головчук О. В.**

УДК 331.105.22(043.2)

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ**

Українське суспільство перебуває на складному етапі формування нової системи соціальних відносин. З встановленням ринкових відносин виникла і розвивається нова форма життєдіяльності суспільства – соціальне партнерство.

Дослідженням сутності, змісту, основних принципів соціального партнерства, розробленням механізмів і шляхів створення нових соціально-трудова відносин в Україні займається багато авторів. Але, як показав аналіз публікацій і результатів досліджень з цієї тематики, в нашій країні визріла необхідність розробки комплексу соціальних проблем.

Метою нашого дослідження є вивчення проблеми соціальних відносин у країні, надання пропозицій щодо покращення сьогоденної ситуації та виявлення основних негативних явищ.

Як відомо, соціальне партнерство являє собою організаційну структуру, в межах якої відбувається взаємодія організації роботодавців, найманих працівників і держави. У загальному розумінні соціальне партнерство – це система регулювання соціально-трудова відносин, яка дозволяє ефективно поєднувати інтереси різних сторін – працівників, роботодавців і держави з метою запобігання конфліктам у трудовій сфері [1].

Основоположним принципом соціального партнерства є рівність сторін, які вступають у процес переговорів щодо обговорення та регулювання соціально-трудова відносин. Саме дотримання цього принципу повинно стати основою побудови рівноправних, партнерських відносин між працівником і роботодавцем у нашій державі.

Проте, на жаль, сучасне становище працівника не є таким. Так, соціологічні опитування доводять, що майже 48% працівників вважають себе незахищеними з боку профспілок, 50% вказують на відсутність дійових механізмів впливу на роботодавця, 36% характеризують своїх керівників, як безвідповідальних. А профспілки перетворилися у формальну організацію, яка захищає інтереси роботодавців [1].

Звичайно є і позитивні зрушення в процесі створення вітчизняної системи соціального партнерства. У відповідності до Закону України "Про колективні договори та угоди", який був прийнятий у 1993 році, періодично здійснюється підписання Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів, Конфедерацією роботодавців і профспілковими об'єднаннями. Створено Національну раду соціального партнерства, визначено коло питань для обговорення на національному рівні. Серед них автором

© Головчук О. В., 2007



виділено такі, як: гарантії права на працю і забезпечення продуктивної зайнятості; мінімальні соціальні гарантії оплати праці; встановлення розміру прожиткового мінімуму; питання соціального страхування; регулювання трудових відносин, режимів праці та відпочинку; встановлення міжгалузевих співвідношень в оплаті праці [2].

Важливою умовою для становлення рівноправних соціальних відносин є підвищення співпраці роботодавців з профспілками і державою. Для цього необхідно забезпечити стабільні умови для реалізації підприємцями та організаціями роботодавців своїх функцій. До них належать досконалі механізми ринкового саморегулювання: перегляд системи оподаткування, зниження податкового тиску, зменшення тіньової діяльності та корупції [3].

Але серед негативних факторів, які впливають на відносини роботодавців з працівниками є низький рівень оплати праці, несвоєчасна виплата поточної заробітної плати, порушення умов колективного договору, неритмічність роботи підприємств, вимушені неоплачувані відпустки, протистояння роботодавців і трудового колективу внаслідок приховування керівниками підприємств прибутків, зміна форми власності, несприятливий соціально-психологічний клімат, незадовільна безпека праці [2].

Вирішення цих нагальних питань дозволить значно вдосконалити та активізувати процеси створення в Україні надійної соціальної системи, яка буде здатна захистити тих, кому це необхідно.

Дослідивши деякі аспекти розвитку соціального партнерства в нашій державі, на думку автора, необхідно:

сформувати активний ринок праці. З цією метою профспілки і об'єднання роботодавців мають підтримувати урядові програми з питань зайнятості, стимулювання малого і середнього бізнесу, розвитку окремих галузей виробництва;

удосконалити механізм реалізації трудового законодавства в частині регулювання режимів праці та відпочинку, поліпшення умов праці та її охорони, здійснення контролю за виконанням трудового законодавства на первинному рівні;

розв'язати проблеми оплати праці та пов'язаних із нею соціальних гарантій у напрямку створення засад для розширеного відтворення робочої сили та забезпечення багатосторонніх режимів соціального страхування на випадок безробіття, втрати працездатності, досягнення пенсійного віку, отримання медичної допомоги.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що в основу соціального партнерства слід закласти такі основні поняття, як рівноправність, захищеність, впевненість у майбутньому. Розвинена соціальна система може існувати тільки в економічно прогресивній країні, тому слід докласти багато зусиль для розвитку і будівництва справжнього європейського соціального партнерства в нашій державі.

---

**Література:** 1. Поплавська О. Розвиток соціального партнерства як чинник економічного зростання // Україна: аспекти праці. – 2004. – №1. – С. 42 – 48. 2. Оленцевич Н. Соціальне партнерство: деякі питання теорії та практики становлення в Україні // Економіст. – 2005. – №8. – С. 70 – 73. 3. Свеженцева Ю. Що таке партнерство і як його вимірювати: концептуальні та операціональні аспекти соціального феномена // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2006. – №2. – С. 133 – 148.

УДК 338.24:379.84(477.75)

**Павленко І. Г.**

## **СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО И РАЗВИТИЕ РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА АР КРЫМ**

Переход к современным социально-рыночным формам организации хозяйственного комплекса, обеспечивающий оптимальное сочетание предпринимательских и конкурентно-рыночных механизмов самоорганизации, неизбежно требует введения в систему административно-хозяйственного управления региона элементов социального партнерства. Это в полной мере относится и к такому очень важному для АР Крым объекту, как рекреационная деятельность, в которой накопилось немало проблем.

Первоочередной задачей современного этапа развития рекреационной деятельности является решение проблем и задач регионализации управления. Регион должен принимать самое активное участие в разработке стратегии, определении приоритетов и целей развития курортно-оздоровительных систем, разработке системы показателей, инновационных форм их организации и т. д.

Можно согласиться с мнением С. В. Хлопяк в том, что "... принципиальной проблемой современного управления индустрией туризма остается отсутствие его четкого механизма, то есть взаимосвязанной и взвешенной совокупности приемов, методов и рычагов влияния на субъектов хозяйствования в туристической отрасли" [2, с. 345 – 346]. Целью региональной политики развития

---

© Павленко И. Г., 2007



туризма должно стать развитие внутреннего туризма, как резерва повышения экономических, социальных, экологических показателей региона на основе роста эффективности функционирования предприятий туристической индустрии, рационального использования имеющегося рекреационного потенциала, максимального удовлетворения потребностей в разнообразных и качественных туристических услугах.

Одним из способов решения проблемы управления развитием туристского комплекса служит программно-целевой подход, требующий как теоретического осмысления проблем, так и разработки научно-практических рекомендаций по созданию современного эффективного механизма управления рекреационным комплексом региона, способного наиболее полно и без потерь преобразовывать имеющиеся рекреационные ресурсы в удовлетворение потребностей.

Необходимость и целесообразность программно-целевого планирования обусловливается ростом и усложнением межотраслевых и межрегиональных связей, выходом производственных, экономических, социальных проблем за рамки отдельно взятой отрасли [1, с.117].

Однако предприятия и организации, работающие в сфере туристического бизнеса, должны учиться организовывать и развивать свою деятельность таким образом, чтобы не вызывать критики и замечаний как со стороны потребителей услуг, так и со стороны деловых партнеров и регулирующих государственных органов. Их руководители должны помнить, что социально-ответственная организация приобретает достаточно высокий имидж в деловой среде, который позволяет ей достаточно долго сохранять конкурентоспособность. Но для этого организация как минимум обязана прогнозировать возможные экологические и социальные убытки от своей деятельности, разрабатывать мероприятия по их снижению. А как максимум она должна добровольно принимать на себя обязательства решения различных проблем общества, даже если это не предусмотрено законом.

Социальное партнерство и социальная ответственность позволят решить ряд накопившихся проблем в рекреационном комплексе АР Крым: преодоление ведомственного подхода к освоению природно-ресурсного потенциала полуострова, формирование необходимой нормативно-методической базы для управления рекреационным комплексом как специфической отраслью хозяйства; официальное разграничение полномочий между государственными органами в сфере управления курортами; организация новых форм управления рекреационным комплексом, объединяющих интересы субъектов различных форм собственности и ведомственной подчиненности; разработка и внедрение в управление рекреационным комплексом современных информационных технологий (геоинформационных и экспертных систем, уже имеющихся баз и банков данных рекреационных ресурсов и объектов, что не позволяет организовать эффективный учет объектов управления, ведения кадастров природных лечебных ресурсов, природных территорий курортов и др.); развитие научно-методического обеспечения органов регионального управления в рамках перспективного планирования, что повысит эффективность использования финансовых средств; согласование финансового обеспечения государственных и республиканских социально-экономических программ и мероприятий, направленных на развитие рекреационного комплекса, развитие инженерной инфраструктуры и рациональное использование природно-ресурсного потенциала региона.

Развитие социальной ответственности в АР Крым позволит обеспечить соответствие между уровнем социально-экономического развития региона и его ресурсным потенциалом (в экономическом плане это выражается в объемах ресурсах, используемых рекреационным комплексом) и положительно отразится на социально-экономическом состоянии региона.

Следует иметь в виду, что рост эффективности туризма, имеющего многочисленные связи с другими отраслями экономики, способен обеспечить дополнительный экономический, экологический и социально-культурный эффекты в регионе, распространение которых, хотя и находится вне сферы контроля субъектов туристской деятельности, но, тем не менее, возможны.

---

**Литература:** 1. Морозова Т. Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т. Г. Морозова, А. В. Пикулькин, В. Ф. Тихонов и др.; [Под ред. Т. Г. Морозовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 318 с. 2. Хлопяк С. В. Управління туристичною галуззю: стан та перспективи // Регіональні перспективи. – 2000. – №2 – 3 (9 – 10). – С. 345 – 346.

---

**Фоменко А. В.**

УДК 316.61

## **ВЛИЯНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЮ СОЦИАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ЛИЧНОСТИ**

Социология – одна из гуманитарных наук, изучающих формирование и развитие общества в целом и его отдельных структурных единиц.

Общество – это организм, представляющий собой систему относительно самостоятельных элементов, каждый из которых реализует свой собственный жизненный цикл и находится в постоянном взаимодействии со всеми другими субъектами социального процесса.

---

© Фоменко А. В., 2007



Молодежь – особая социальная группа людей, отличающаяся специфическими интересами, нравами и ценностями. На данном этапе общественного развития огромное количество наук занято изучением молодежной среды, в особенности ее проблем и интересов. Это обусловлено, прежде всего, трансформационными процессами, протекающими в Украине. Молодое поколение – наиболее чувствительная часть общества, реагирующая на все перемены как на макро-, так и на микроуровне (культурные, социальные, экономические, политические и т. д.).

Студенчество – страта молодежи, её самый организованный отряд, поскольку обладает достаточно высоким уровнем профессиональной и личностной культуры, активным стремлением к практическому участию в процессе преобразования и дальнейшего развития Украины. По мнению автора, одним из важнейших факторов, предопределяющих решающие положительные изменения в нашем государстве (украинском обществе) является успешное формирование и реализация социального потенциала студенческой молодежи, что в большой степени зависит от деятельности вуза, существующей системы образования и направленности.

Объектом данного исследования является студенческая молодежь как особая социальная группа, предметом – интересы современной молодежи и влияние образования на ее социальный потенциал. Целью исследования является изучение мнения студентов относительно проблемы формирования и реализации социального потенциала молодежи в процессе обучения.

Под социальным потенциалом понимаются возможности (ресурсы, средства) отдельного лица или группы лиц, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели, относящейся к обществу в целом или к отдельной его структурной единице [1, с. 215].

Исследование проводилось среди студентов 3-го курса финансового факультета ХНЭУ.

При проведении социологических исследований в молодежной среде автором был использован метод передачи знаний и информации "равный-равному", а также опрос в виде анкетирования.

Главной целью любого вуза является подготовка высококвалифицированных кадров, но не менее важной – раскрытие (формирование и реализация) социального потенциала студентов.

Анализ результатов анкетного опроса показал, что большинство опрошенных считают обучение в вузе фактором, наиболее влияющим на формирование потенциала личности (56,25%). Высшее учебное заведение – это "целое", состоящее из "множества" индивидов, каждый из которых имеет свои "функции", выполняет свою "социальную роль" (нормативно одобренный образ поведения) и имеет свою "позицию" (место, которое занимает индивид, определяющееся его отношением к своей роли, функциям).

На вопрос о том, кто оказывает максимальное влияние на саморазвитие студентов в процессе обучения, большинство опрошенных ответило, что ведущую роль играют преподаватели (37,5%), меньший процент – деканат и студенческое самоуправление. Из всех изучаемых дисциплин студенты 3-го курса выделили социологию и психологию как оказывающие наибольшее влияние, что вполне естественно. На вопрос "необходимо ли расширять многообразие форм индивидуальной работы со студентами?" большинство опрошенных ответило: "можно было бы расширить" и даже "необходимо расширять".

Можно утверждать что, многообразие форм индивидуальной работы со студентами следует расширять с целью своевременного выявления и привлечения к активной общественной, научной, профессиональной деятельности наиболее талантливых и ответственных студентов; формирования в последующем профессорско-преподавательского корпуса из числа выпускников ХНЭУ. Более того, представляется целесообразным внедрить в повседневную практику информирование студентов всех специальностей о проблемах "социальной защиты интересов молодежи", "организационно-правовых и управленческих основах защиты чести и достоинства граждан Украины". Эти вопросы могла бы решить молодежная организация ХНЭУ, что значительно повысило бы эффективность ее деятельности. Также целесообразно названные проблемы обсуждать в группах совместно с куратором.

Студенты 3-го курса финансового факультета ХНЭУ считают, что координирующую роль в процессе формирования (25%) и реализации (56,25%) социального потенциала играет руководство университета (факультета).

Таким образом, нами было установлено, что основой нравственного поведения молодежи является социальная координация поведения молодого человека с поведением социальной общности, коллектива, с общественным мнением.

Исследование показало, что образовательный процесс в ХНЭУ играет определяющую роль в процессе формирования и реализации социального потенциала студенческой молодежи.

На взгляд автора, это предопределено объективными причинами. Так, реформирование системы образования в Украине обусловило переход к личностно-ориентированной модели, которая принципиально меняет требования к участникам образовательного процесса. Возникновение новых, непривычных для нашего общества, экономических процессов потребовало от преподавательского состава продемонстрировать социальную мобильность, проявить заинтересованность в поиске новых путей и средств формирования и развития социального, психологического, интеллектуального потенциала студенческой молодежи.

Для успешного решения указанных проблем, на взгляд автора, необходимо совместное определение цели деятельности и установление доброжелательных партнерских отношений трёх участвующих сторон: студентов – преподавателей – администрации.

---

**Литература:** 1. Караваева В. А. Социальный портрет учащейся молодежи. – М.: Высшая школа, 2001. – 459 с.

## Секція 1 Особистість як об'єкт соціально-психологічного управління

<b>Беляева О. Н.</b> Профессиональная деформация личности.....	3
<b>Бидюк И. А.</b> Влияние интеллекта на эффективность деятельности личности .....	4
<b>Білокур М. Д., Решетняк Г. В.</b> Психологічні аспекти організації управління в сільськогосподарських підприємствах.....	5
<b>Бышинская А. В.</b> Факторы педагогического коллектива вуза, которые негативно влияют на формирование учебной деятельности студентов-первокурсников.....	7
<b>Братченко С. Л.</b> Критерии оценки межличностного общения .....	8
<b>Дмитренко Т. О., Колбіна Т. В., Яресько К. В.</b> Педагогічні умови формування особистості студента як об'єкта управління і суб'єкта самоуправління.....	9
<b>Кирыян Е. И.</b> Систематизация условий волевого роста личности.....	10
<b>Кожемякіна Т. В., Сардар'ян Л. С.</b> Кураторська робота як засіб швидкої адаптації першокурсника до навчання у вищому навчальному закладі .....	11
<b>Крутій О. М.</b> Діалог як умова особистісного зростання суб'єкта управлінської діяльності.....	13
<b>Кулівар Л. І.</b> Фактори студентського колективу ВНЗ, що негативно впливають на формування навчальної діяльності студентів-першокурсників.....	14
<b>Леонтьева В. Н.</b> Особенности формирования способностей личности к саморазвитию.....	15
<b>Матукова Г. І.</b> Пропозиції до розробки системи мотивації персоналу: пошуки нових форм й нематеріальна стимуляція праці.....	17
<b>Осипова Л. И., Гавяда В. В.</b> Формирование навыков критического мышления у студентов .....	18
<b>Петрова И. А., Фурса В. А.</b> Ментальность трудовых отношений в формировании украинской модели менеджмента.....	19
<b>Романченко О. М.</b> Вплив персоналу компанії на формування та розвиток споживача як особистості.....	20
<b>Сагайдак М. П.</b> Дослідження впливу соціопсихологічних факторів розвитку суспільства на інституційну трансформацію економіки України.....	22
<b>Стойкова М. А.</b> Факторы, влияющие на формирование личности .....	23
<b>Татаринович Б. А.</b> Интенсификация процесса обучения на базе компьютерной техники.....	24
<b>Ухань О. А.</b> Особенности и проблемы формирования лидера в студенческом коллективе.....	25

## Секція 2 Проблеми формування та використання соціально-психологічних технологій управління персоналом організацій

<b>Аведян Л. И., Баранник И. И.</b> Метод интегральной оценки в технико-экономических показателях качества управления персоналом.....	27
<b>Барабаш О. В.</b> "Туртки якості" як ефективний інструмент підвищення компетентності персоналу в діяльності ВАТ "Літинський молочний завод".....	29
<b>Барвинская А. М.</b> Особенности психологического подхода к нематериальным методам стимулирования работы персонала.....	30
<b>Безгін К. С.</b> Розвиток компетенції персоналу у сфері менеджменту якості підприємства.....	31

<b>Белякова В. П.</b> Корекція як ефективний метод управління банківським персоналом.....	33
<b>Борова Т. А.</b> Про технології, що спрямовані на підвищення ефективності роботи колективу.....	34
<b>Васильєва І. С.</b> Підвищення якості продукції за рахунок удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.....	34
<b>Ворона О. Ю.</b> Теоретичний аналіз мотивів інтелектуальної праці.....	36
<b>Гатеж В. М.</b> Розвиток організаційної культури як інструмента управління персоналом в умовах трансформаційних змін.....	37
<b>Грінченко С. О.</b> Соціально-психологічні технології кадрової політики консалтингової компанії.....	39
<b>Доронін А. В., Ковальова В. І.</b> Діагностика культурних регуляторів поведінки персоналу (гендерний аспект).....	40
<b>Дороніна М. С.</b> Перспективи міждисциплінарних досліджень виробничих організацій.....	41
<b>Єльнікова Г. В.</b> Технологія адаптивного управління персоналом.....	42
<b>Єрмоленко О. О.</b> Формування системи оцінки трудового потенціалу.....	43
<b>Заболотна Л. П.</b> Кредит як ефективний механізм формування системи мотивації на ВАТ "Літинський молочний завод".....	45
<b>Зоріна В. М.</b> Соціально-психологічні технології в системі сучасного менеджменту.....	46
<b>Калагін Ю. А.</b> Стимулювання як засіб управління у військової діяльності.....	47
<b>Карнаухова А. В.</b> Праксеологический подход к организации управленческой деятельности.....	49
<b>Крупка А. Н., Чала И. Ю.</b> Проектные команды в организациях и факторы, влияющие на эффективность их работы.....	50
<b>Лугова В. М.</b> Розвиток методів діагностики мотивації персоналу.....	51
<b>Мартиненко М. В.</b> Опитування персоналу як фактор підвищення якості трудових ресурсів.....	54
<b>Мартіянова М. П.</b> Особливості управління персоналом кризового підприємства.....	56
<b>Михайленко Д. Г., Болдырь О. М.</b> Профессиональный стресс и пути его преодоления.....	58
<b>Міщанин І. О.</b> До питання практичного використання методів тайм-менеджменту та мотивації за їх впровадження.....	59
<b>Нагорский Ю. А.</b> Концепция стимулирующей оценки как инструмента эффективного управления персоналом.....	61
<b>Наумик Е. Г., Говина А. С.</b> Теория и практика социальной компетентности.....	62
<b>Нечепуренко К. И.</b> Применение контент-анализа для анализа качеств руководителя.....	63
<b>Носков В. И.</b> Технология формирования творческой самостоятельности личности в условиях корпоративного образования.....	65
<b>Обыденнова Т. С.</b> Мотивация реализации лидерских качеств менеджеров предприятия.....	66
<b>Пересунько В. І.</b> Інтелектуалізація праці та інтуїція сучасного менеджера.....	67
<b>Полякова Г. А.</b> Самоменеджмент як складова управління персоналом.....	68
<b>Сатушева К. В.</b> Соціально-психологічні аспекти менеджменту людських ресурсів.....	69
<b>Смирнова М. Є.</b> Людино центристський підхід до управління як основа сучасного менеджменту.....	70
<b>Соболь М. П.</b> Сучасні тенденції внутрішнього рекрутування.....	71
<b>Суменко І. О.</b> Зарубіжний досвід ділової оцінки персоналу та ефективність його використання в умовах економіки України.....	73
<b>Тюплицова В. В., Мацкевич В. И.</b> Корпоративный имидж как фактор надежности деятельности организации.....	74
<b>Ушкальов В. В.</b> Методика оцінки емоційних потоків на підприємстві.....	76
<b>Чернявська Є. І.</b> Теоретико-методичні аспекти мотивації праці в процесах реструктуризації підприємств.....	77



Шемаєва Л. Г. Сучасні передумови використання соціально-психологічних технологій управління організацією.....	79
Шемавньов В. И., Охмат П. К., Валешный В. В. Проблемы насильственного и ненасильственного управления. Психологический аспект.....	81

### Секція 3

## Соціальне партнерство і формування інтелектуального капіталу виробничої організації

Макаренко Г. В. Вкладати інвестиції в людський капітал – ефективно.....	82
Афанасьєва О. М. Партнерські стосунки підприємств як фактор конкурентоздатності їх поведінки.....	83
Вуколова Ю. О. Здоровий соціально-психологічний клімат колективу організації – це поєднання науки і мистецтва.....	84
Романец И. В. Проблемы повышения качества трудовой жизни.....	85
Голубева Т. В. Сутність оцінки рівня соціалізації економічних відносин на підприємстві.....	86
Сасина Л. А. Личность в макросоциологическом контексте.....	87
Маслова Н. О. Дослідження організаційно-інформаційного забезпечення маркетингової діяльності банків.....	89
Кайнова Т. В. Основы взаимодействия человеческого и социального капитала в производственной организации.....	90
Нечепуренко А. И. Социальный капитал – структурный элемент “организма” предприятия.....	91
Маркова Н. С. Інтелектуальний капітал: структура та оцінка.....	92
Мартюшева Л. С., Полубедова А. А. Качественно-количественная оценка культуры предприятия.....	93
Перфильева А. С. Социально-психологическая технология управления персоналом.....	94
Довгань Т. М. Сутність і найважливіші чинники формування інтелектуального капіталу.....	95
Резникова Е. А. Моделирование процесса формирования интеллектуального потенциала внешнеэкономического персонала предприятия.....	97
Чистякова А. В. Вартісна оцінка об'єктів інтелектуальної власності як необхідна умова формування інтелектуального капіталу організації.....	98
Гончарова С. Ю., Водницька Н. В. Соціальна відповідальність як один із шляхів відтворення інтелектуального капіталу.....	100
Назаренко Д. В., Головня А. С. Система державної соціальної підтримки населення України у забезпеченні гідного життя і вільного розвитку особистості.....	102
Назарова Г. В., Семенченко А. В. Управління конфліктами у формуванні персоналу підприємства.....	103
Юрченко В. В. Влияние социальной и коммуникативной среды на миграционные предпочтения молодых специалистов.....	104
Фесенко І. А. Пенсійні аспекти соціального партнерства.....	105
Гавкалова Н. Л. Сутність інтелектуального капіталу та інтелектуалізація праці.....	107
Кульбашная Е. Н. Межличностная коммуникация в управленческом взаимодействии.....	108
Москаленко Н. А. Интеллектуальный капитал – источник развития предприятия.....	109
Власенко Т. А. Роль защиты интеллектуальной собственности в обеспечении снижения уровня транзакционных издержек.....	111
Кобец А. А. Принципы управления прибылью предприятия.....	112
Купенко О. В., Козінцева Т. О., Лаврик Т. В. На шляху до соціального партнерства: педагогічний аспект.....	113
Головчук О. В. Деякі аспекти розвитку соціального партнерства в Україні.....	114
Павленко И. Г. Социальное партнерство и развитие рекреационного комплекса АР Крым.....	115
Фоменко А. В. Влияние образования на формирование и реализацию социального потенциала личности.....	116



# Довідка про авторів

- Белєва О. М.** – студент 5 курсу  
Харківського національного університету внутрішніх справ
- Бідюк І. А.** – асистент кафедри психології Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського "ХАІ"
- Білокур М. Д.** – канд. сільгосп. наук, доцент  
Дніпропетровського державного аграрного університету
- Решетняк Г. В.** – магістр Дніпропетровського державного аграрного університету
- Бишинська А. В.** – магістр Національного гірничого університету (м. Дніпропетровськ)
- Братченко С. Л.** – канд. психол. наук, доцент  
Открытого авторского института альтернативного образования им. Януша Корчака (г. Санкт-Петербург)
- Дмитренко Т. О.** – докт. пед. наук, професор ХНЕУ
- Колбіна Т. В.** – канд. філол. наук, доцент ХНЕУ
- Ярьсько К. В.** – канд. пед. наук, доцент Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди
- Кир'ян О. І.** – канд. екон. наук, доцент  
Української інженерно-педагогічної академії
- Кожемякіна Т. В.** – канд. екон. наук, доцент  
Криворізького економічного інституту Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана
- Сардар'ян Л. С.** – студент 4 курсу Криворізького економічного інституту Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана
- Крутий О. М.** – канд. психол. наук, доцент ХРІДУ НАДУ  
при Президентіві України
- Кулівар Л. І.** – магістр Національного гірничого університету (м. Дніпропетровськ)
- Леонтєва В. М.** – докт. філос. наук, професор  
Харківського національного університету радіоелектроніки
- Матукова Г. І.** – канд. пед. наук, старший викладач  
Криворізького економічного інституту Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана
- Осіпова Л. І.** – старший викладач Національного гірничого університету (м. Дніпропетровськ)
- Петрова І. А.** – канд. техн. наук, доцент Харківського національного університету внутрішніх справ
- Фурса В. А.** – канд. екон. наук, доцент  
Харківського національного університету внутрішніх справ
- Романченко О. М.** – аспірант ХНЕУ
- Сагайдак М. П.** – старший викладач Криворізького економічного інституту Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана



**Стойкова М. О.** – студент 1 курсу ХНЕУ  
**Татариневич Б. О.** – канд. техн. наук, старший викладач  
Харківського національного аграрного університету  
**Ухань О. О.** – студент 4 курсу Криворізького  
економічного інституту Київського національного  
економічного університету ім. Вадима Гетьмана  
**Аведян Л. Й.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Бараннік І. І.** – викладач ХНЕУ  
**Барабаш О. В.** – студент 5 курсу Вінницького державного  
торговельно-економічного інституту Київського  
національного торговельно-економічного університету  
**Барвінська А. М.** – студент 5 курсу Української  
інженерно-педагогічної академії  
**Безгін К. С.** – викладач ХНЕУ  
**Белякова В. П.** – студент 3 курсу Київського  
національного торговельно-економічного університету  
**Борова Т. А.** – канд. пед. наук, доцент ХНЕУ  
**Васильєва І. С.** – студент 5 курсу Української  
інженерно-педагогічної академії  
**Ворона О. Ю.** – викладач ХНЕУ  
**Гатеж В. М.** – аспірант ХНЕУ  
**Грінченко С. О.** – студент-магістр Київського  
національного торговельно-економічного університету  
**Доронін А. В.** – докторант ХНЕУ  
**Ковальова В. І.** – викладач ХНЕУ  
**Дороніна М. С.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ  
**Єльнікова Г. В.** – докт. пед. наук, професор Центрального  
інституту післядипломної педагогічної освіти  
Академії педагогічних наук України  
**Єрмоленко О. О.** – аспірант ХНЕУ  
**Заболотна Л. П.** – студент 5 курсу Вінницького державного  
торговельно-економічного інституту Київського  
національного торговельно-економічного університету  
**Зоріна В. М.** – старший викладач Харківського  
торговельно-економічного інституту Київського  
національного торговельно-економічного університету  
**Калагін Ю. А.** – докторант Харківського  
університету Повітряних Сил ім. І. Кожедуба  
**Карнаухова А. В.** – аспірант ХНЕУ  
**Крупка А. М.** – аспірант ХНЕУ  
**Чала І. Ю.** – студент-магістр ХНЕУ  
**Лугова В. М.** – викладач ХНЕУ  
**Мартиненко М. В.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Мартіянова М. П.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Михайленко Д. Г.** – викладач ХНЕУ  
**Болдирь О. М.** – студент-магістр ХНЕУ  
**Міщанин І. О.** – студент 5 курсу Української  
інженерно-педагогічної академії  
**Нагорський Ю. А.** – старший викладач Таврійського  
національного університету ім. В. І. Вернадського

Наумік К. Г. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
Говіна А. С. – студент-магістр ХНЕУ  
Нечепуренко К. І. – аспірант ХНЕУ  
Носков В. І. – докт. психол. наук, професор  
Донецького інституту управління  
Обиденнова Т. С. – студент 5 курсу Української  
інженерно-педагогічної академії  
Пересунько В. І. – аспірант ХНЕУ  
Полякова Г. А. – канд. пед. наук, доцент ХНЕУ  
Сатушева К. В. – аспірант ХНЕУ  
Смирнова М. Є. – старший викладач Харківського  
обласного науково-методичного інституту безперервної освіти  
Соболь М. П. – студент 3 курсу ХНЕУ  
Суменко І. О. – студент 4 курсу ХНЕУ  
Тютликова В. В. – канд. екон. наук, викладач ХНЕУ  
Мацкевич В. І. – студент 5 курсу ХНЕУ  
Ушкальов В. В. – викладач ХНЕУ  
Чернявська Є. І. – канд. екон. наук, доцент  
Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля  
Шемаєва Л. Г. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
Шеманьов В. І. – канд. біол. наук, професор  
Дніпропетровського державного аграрного університету  
Охмат П. К. – канд. техн. наук, професор  
Дніпропетровського державного аграрного університету  
Валешний В. В. – канд. психол. наук, доцент  
Дніпропетровського державного аграрного університету  
Макаренко Г. В. – студент 4 курсу Вінницького державного  
торговельно-економічного інституту Київського  
національного торговельно-економічного університету  
Афанасьєва О. М. – викладач ХНЕУ  
Вуколова Ю. О. – студент 4 курсу Вінницького державного  
торговельно-економічного інституту Київського  
національного торговельно-економічного університету  
Романець І. В. – студент 1 курсу ХНЕУ  
Голубєва Т. В. – аспірант ХНЕУ  
Сасіна Л. О. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
Маслова Н. О. – канд. екон. наук, доцент Київського  
національного торговельно-економічного університету  
Кайнова Т. В. – аспірант ХНЕУ  
Нечепуренко А. І. – аспірант ХНЕУ  
Маркова Н. С. – канд. екон. наук, викладач ХНЕУ  
Мартюшева Л. С. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
Полубєдова А. О. – студент 6 курсу заочної  
форми навчання ХНЕУ  
Перфільєва А. С. – викладач-стажист ХНЕУ  
Довгань Т. М. – студент 4 курсу Вінницького державного  
торговельно-економічного інституту Київського  
національного торговельно-економічного університету  
Резнікова О. О. – аспірант ХНЕУ  
Чистякова А. В. – викладач-стажист ХНЕУ  
Гончарова С. Ю. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
Водницька Н. В. – аспірант ХНЕУ



**Назаренко Д. В.** – викладач ХНЕУ  
**Головня А. С.** – студент 1 курсу ХНЕУ  
**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ  
**Семенченко А. В.** – студент 5 курсу ХНЕУ  
**Юрченко В. В.** – аспірант ХНЕУ  
**Фесенко І. А.** – студент 3 курсу ХНЕУ  
**Гавкалова Н. Л.** – докторант ХНЕУ  
**Кульбашна О. М.** – здобувач Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна  
**Москаленко Н. О.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Власенко Т. А.** – здобувач ХНЕУ  
**Кобець А. О.** – здобувач Донецького національного університету  
**Купенко О. В.** – докторант Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди  
**Козінцева Т. О.** – канд. філос. наук, доцент Сумського державного університету  
**Лаврик Т. В.** – завідувач лабораторії дистанційного навчання Сумського державного університету  
**Головчук О. В.** – студент 4 курсу Вінницького державного торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету  
**Павленко І. Г.** – здобувач Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського  
**Фроменко А. В.** – студент 3 курсу ХНЕУ