

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра економіки, організації та управління підприємством**

**В.Л. Дикань, Н.В. Якименко**

**ЕКОНОМІКА ВРАЖЕНЬ**

*Конспект лекцій*

**Частина 2**

**Харків - 2013**

Дикань В.Л., Якименко Н.В. Економіка вражень: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – Ч.2. – 36 с.

Даний конспект лекцій розкриває другий змістовий модуль дисципліни «Економіка вражень» за темою «Практичні аспекти впровадження економіки вражень в діяльність підприємств». Предметом навчальної дисципліни є положення, принципи, концепції ефективного ведення господарської діяльності в умовах економіки вражень, методи та принципи досягнення конкурентоспроможності підприємств, що трансформуються в епоху домінування потреб зацікавлених осіб над потребами підприємств.

Завдання дисципліни: вивчення основних теорій потреб; вивчення взаємозв'язку матеріальних і духовних потреб; розкриття системи цінностей та їх ролі в формуванні потреб; здобуття системного уявлення про методи, способи і засоби задоволення потреб з метою забезпечення конкурентоспроможності; формування уявлення про трансформаційні зміни у господарському процесі підприємств з врахуванням потреб ринку; вивчення сучасних механізмів та інструментів конкурентоспроможності підприємств з врахуванням необхідності впровадження положень економіки вражень.

Дисципліна «Економіка вражень» пов'язана з такими дисциплінами: «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Менеджмент», «Управління персоналом», «Забезпечення конкурентоспроможності підприємств».

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємств» усіх форм навчання.

Л. 3, бібліогр.: 30 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Економіка, організація та управління підприємством» 27.08.2011 р., протокол № 1.

Рецензент

проф. Л.О. Українська

В.Л. Дикань, Н.В. Якименко

Економіка вражень

*Конспект лекцій*

Частина 2

Відповідальний за випуск Якименко Н.В.

Редактор Решетилова В.В.

---

Підписано до друку 19.10.11 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,0. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

## ЗМІСТ

Змістовий модуль 2. Практичні аспекти впровадження економіки вражень в діяльність підприємств.....	4
Тема 9. Роль організаційної культури в реалізації концепції економіки вражень.....	4
Тема 10. Лояльність персоналу.....	7
10.1 Поняття та види лояльності персоналу.....	7
10.2 Конфлікт та заходи щодо його усунення.....	11
Тема 11. Мотивація як інструмент просування ідей економіки вражень.....	13
Тема 12. Соціальний розвиток колективів підприємств.....	17
12.1 Соціальна структура колективу.....	17
12.2 Планування соціального розвитку на підприємстві.....	17
Тема 13. Корпоративна соціальна відповідальність в ідеях теорії економіки вражень.....	19
Тема 14. Зміна сутності менеджменту з урахуванням змін в технологіях, організації та лідерстві.....	23
14.1 Теорії управління.....	23
14.2 Принципи функціонування високоефективних організацій.....	24
Тема 15. Сучасні принципи менеджменту якості.....	26
Тема 16. Технології управління персоналом в умовах економіки вражень.....	30
Список літератури.....	34

## Змістовий модуль 2

### Практичні аспекти впровадження економіки вражень в діяльність підприємств

#### Тема 9 РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ

Кожній організації притаманна особлива організаційна культура, а великі підприємства часто становлять поєднання організаційних культур різних типів, які можуть проявлятися в різних сферах діяльності.

Організаційна культура (ОК) виявляється у вигляді цінностей, що превалюють в організації, прийнятих вірувань, норм поведіння та ін.

Головними компонентами організаційної культури є:

- культура управління;
- культура виробництва;
- культура зовнішніх відносин;
- підприємницька культура;
- екологічна культура;
- культура відносин з акціонерами.

На рисунку 9.1 показано складові, цілі, передумови та інструменти організаційної культури.

Організаційна культура складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації).

Серед основних чинників зовнішнього середовища, які впливають на організаційну культуру підприємства, можна виділити такі:

- власники;
- внутрішня ситуація;

- чисельність персоналу підприємства;
- фаза життєвого циклу підприємства;
- стан фінансування;
- рівень освіти працівників.



Рисунок 9.1 – Цілі, передумови, компоненти та інструменти організаційної культури

Вчені К. Камерон та Р. Куїнн виділяють чотири типи організаційної культури:

- кланова (дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям та виконання зобов'язань);
- адхократична (дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність йти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода);
- ієрархічна (формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії);

– ринкова (спрямованість на результат, досягнення поставлених задач, постійна конкуренція, жорсткість і вимогливість керівництва).

Ч. Хенді запропонував таку класифікацію організаційних культур:

– силова культура (ґрунтується на владі і жорсткому контролю, особистих якостях лідера);

– рольова (бюрократична) культура (характеризується наявністю бюрократичних процедур, чіткою регламентацією прав і обов'язків усіх працівників, наявністю програм поступового кар'єрного зростання);

особистісна культура (влада і контроль мають координуючий характер; оптимальні умови для особистісного розвитку, але ступінь відповідальності кожного працівника є дуже високим);

– цільова культура (характеризується чіткою орієнтацією на вирішення конкретних задач; застосовуються командні методи роботи і жорсткі методи контролю та звітності).

Для удосконалення організаційної культури необхідно скласти детальний план та обґрунтувати шляхи його реалізації.

Визначають такі напрями удосконалення організаційної культури:

- 1) створення місії й завдань організації;
- 2) введення системи бонусної премії для працівників підприємства;
- 3) введення погодинної оплати праці для працівників підприємства;
- 4) зміна оплати праці лінійних керівників;
- 5) створення технології підбору й адаптації персоналу;
- 6) децентралізація керування (делегування більших повноважень лінійним керівникам);
- 7) організація розвиваючих занять для керівників;
- 8) створення на об'єктах інформаційних стендів;
- 9) організація занять для працівників підприємства;
- 10) організація щотижневих зборів для адміністрації

підприємства;

- 11) організація щоденних робочих зборів на об'єктах;
- 12) організація загальних зборів по підприємству.

Збіг цінностей людини із цінностями компанії є чинником, що забезпечує самовіддачу й лояльність співробітників протягом тривалого часу.

Організаційна культура є одним із найефективніших мотиваційних чинників розвитку організації, оскільки розвиває дух єдності та відчуття вболівання за спільну справу, причетності до команди, яка має спільну місію. Все це доводить, що інвестування розвитку підприємства починається з інвестування в розвиток організаційної культури. Організаційна культура через свій високий внутрішній конкурентоспроможний потенціал має бути першочерговим об'єктом інвестування .

**Література** [11, 14, 15, 27, 28].

## **Тема 10 ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ**

10.1 Поняття та види лояльності персоналу

10.2 Конфлікт та заходи щодо його усунення

### **10.1 Поняття та види лояльності персоналу**

**Лояльність персоналу** – добропорядне, коректне, відверте, поважне ставлення до керівництва, співробітників, компанії в цілому; усвідомлене виконання працівником своєї роботи відповідно до цілей та задач компанії.

Для будь-якої компанії, що дбає про свою ефективність і довготривалу перспективу розвитку, важливим завданням є формування лояльності персоналу. Лояльні працівники цінують своє робоче місце саме в компанії, вони не тільки самі прагнуть якнайкраще виконати свою роботу, але й спонукають до цього своїх колег.

Лояльні працівники використовують особистісні ресурси для досягнення максимальних результатів роботи, вони готові

творчо підходити до вирішення робочих проблем, брати на себе відповідальність, докладати максимум зусиль для досягнення цілей компанії.

Найбільш відомою концепцією, яка розглядає різні види лояльності працівників до організації, є концепція, запропонована американськими фахівцями Джоном Мейером і Наталі Аллен. В основу даної концепції лягли три напрямки:

- емоційна прихильність до організації;
- ціна залишення організації;
- відчуття зобов'язань перед організацією.

Д. Мейер і Н. Аллен описують лояльність як психічний стан або ставлення (установку). Цей психічний стан має три зовсім різні складові, які, у свою чергу, дозволяють говорити про три види лояльності:

– афективну (affective commitment). Являє собою ступінь ідентифікації працівника з організацією, його емоційну прихильність і причетність до організації. Працівники, в яких високий ступінь афективної лояльності, мають бажання залишатися у своїй організації зважаючи на позитивні почуття, які вони отримують на роботі: зокрема почуття задоволення від виконання певної роботи, почуття прийняття та згоди з основними цілями й цінностями компанії, прагнення запровадити в життя її місію. Афективна лояльність розвивається у випадку відчуття особистісної значимості та компетентності;

– поведінкову (тривала) (continuance commitment). Лояльність формується у працівників внаслідок тривалої роботи в певній організації. Кожна людина, проводячи більшу частину часу на роботі, ще й в одній і тій самій організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Говорячи про своїх колег, працівник вживає займенник “ми”. Для працівника не байдуже те, що говорять і думають про його організацію. Враховуючи те, що працівник доклав певного часу та зусиль для того, щоб досягти певного професійного росту та сформувати стосунки з колегами по роботі, йому важче втратити все це й перейти працювати в іншу організацію. Тривала складова – це свого роду



усвідомлення працівником “ціни”, яку він заплатить у разі виходу з організації;

– нормативну (normative commitment). Лояльність визначається ступенем усвідомлення працівником свого боргу перед організацією. Нормативно віддані працівники продовжують працювати, тому що переконані, що діють правильно й відповідно до норм моралі, вони залишаються в організації тому, що повинні так робити. Люди, які володіють високим рівнем нормативної лояльності, надають великого значення тому, що подумують інші про їхню роботу та про них. Вони не хочуть розчарувати своє керівництво і побоюються негативного сприйняття колегами їхнього рішення про вихід з організації.

Визначають дві групи факторів, що викликають задоволеність і незадоволеність працею та водночас впливають на формування лояльності працівників:

– внутрішні особистісні чинники (психологічні особливості особистості працівника, базові мотиви особистості, кар’єрні орієнтації та задоволеність роботою);

– зовнішні ситуаційні чинники (особливості організаційної культури компанії, тип організації, атмосфера в колективі та соціальні характеристики працівника).

В залежності від рівня задоволеності потреб працівника та розвитку його особових якостей, які сприяють лояльності (потенціал лояльності), визначають такі типи лояльності персоналу:

– імітаційна лояльність (потенціал лояльності низький та рівень мотивації недостатній). Працівник демонструє лояльність, розуміючи що це необхідно на робочому місці. Емоційно працівник жодним чином не пов’язаний з підприємством, може з легкістю змінити роботу, не відчувши ніякого жалю;

– потенційна лояльність (потенціал лояльності значний, людина схильна до емоційної прихильності, вірності, проте ці якості не мотивуються підприємством). Організація ігнорує

прихильність працівника, емоційна прихильність здійснюється тільки в одному напрямку. Це призводить до незадоволеності, розчарування працівників, що не сприяє трудовим досягненням;

– мотивована лояльність (потенціал лояльності низький, високий рівень мотивації працівників). Працівник прагматичний, емоційно бідний. Зробити його лояльним може тільки висока ступінь задоволеності власних потреб на даному підприємстві. Якщо інше підприємство запропонує більш вигідний мотиваційний пакет, то працівник без вагань увійде до його штату;

– лояльність на рівні цінностей та переконань (потенціал лояльності значний, високий рівень мотивації працівників). Таку лояльність мають лише певні працівники, які займають високо мотивовані позиції. Це вище керівництво підприємства, яке пов'язує свої майбутні перспективи з цим підприємством.

Рівень лояльності працівників залежить від такого показника, як тип корпоративної культури. В організації, в якій наявна ринкова корпоративна культура, спостерігається вищий рівень лояльності, на відміну від організації, в якій домінує адхократичний тип корпоративної культури.

Організація з ринковою корпоративною культурою прагне завоювати провідне місце на ринку, працівники такої організації цілеспрямовані, вимогливі та орієнтовані на результат. В такій організації працівники сприймають один одного як конкурента на шляху до досягнення поставлених завдань, тут існують жорсткі умови праці. Отже, людина, працюючи в такій організації, намагається зробити все можливе для того, щоб її організація була найкраща, а її внесок у розвиток організації був найвагомим, тому в такій організації рівень лояльності працівника є високим.

Організація з адхократичною корпоративною культурою заохочує індивідуальну ініціативу й волю, і для працівників такої організації важливо бути лідерами на ринку, проте, на відміну від ринкової корпоративної культури, вона м'якша та не передбачає жорсткої конкуренції як всередині організації, так і за її межами. Першість здобувається в даному випадку завдяки новаторству та індивідуальному творчому процесу. В даному випадку робота

може розглядатися як процес індивідуальної творчості, а організація – не більш як місце, де цей процес реалізується. В такому випадку важко говорити про лояльність до організації, оскільки, можливо, працівник взагалі не сприймає свою організацію як таку.

Найбільш результативними кроками щодо зміцнення лояльності персоналу є такі:

- визнання значущості колегами і керівництвом, ставлення керівництва компанії до співробітників, як до капіталу, а не як до ресурсу. Важливо, щоб працівник легко міг простежити й переконатися, як відсоток його особистого внеску в життя організації оцінюється й винагороджується;

- прозорість цілей і достовірні інформація про результати діяльності і стратегії компанії. Для працівників важливо знати, що вони працюють у розвиненій стабільній організації. Працівнику потрібно наголошувати на сильних сторонах організації, розвивати в нього позитивне ставлення до своєї організації;

- створення середовища, в якому людина зможе розкритися найповніше для проекту і для себе, в якому їй комфортно жити і творити. Потрібно намагатися залучати працівників до вирішення проблем, які можуть виникати в організації. Це сприятиме тому, що вони будуть відчувати свою цінність для організації.

## 10.2 Конфлікт

**Конфлікт** - ситуація, в якій кожна зі сторін прагне зайняти позицію, несумісну і протилежну по відношенню до інтересів іншої сторони. Конфлікт - особлива взаємодія індивідів, груп, об'єднань, що виникає при їх несумісних поглядах, позиціях і інтересах.

Види конфліктів:

- внутрішньособистісні;
- міжособистісні;
- між особистістю і групою;

- вертикальні;
- горизонтальні;
- змішані;
- конструктивні;
- деструктивні.

Стадії конфлікту:

- потенційне формування суперечливих інтересів, цінностей, норм;
- перехід потенційного конфлікту в реальний або стадію усвідомлення учасниками конфлікту своїх правильно чи помилково визнаних інтересів;
- конфліктні дії;
- зняття або вирішення конфлікту.

На хід конфлікту впливають риси характеру, особливості поведінки людини.

Риси, характерні для конфліктної особистості:

- неадекватна самооцінка своїх можливостей і здібностей, яка може бути як завищеною, так і заниженою;
- прагнення домінувати будь-що-будь там, де це можливо і неможливо;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції;
- зайва принциповість і прямолінійність у висловлюваннях і судженнях, прагнення будь-що сказати правду в очі;
- певний набір емоційних якостей особистості: тривожність, агресивність, упертість, дратівливість.

## Тема 11 **МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ІДЕЙ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ**

**Мотивація** — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі та форми діяльності й додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення певної мети.

**Потреби** — це те, що виникає і знаходиться усередині людини, що досить загальне для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожній людині.

**Мотив** — це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться в людині, має особовий характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх по відношенню до людини чинників, а також від дії інших, які виникають паралельно з ним, мотивів.

**Мотивування** — це процес дії на людину з метою спонукування до дій.

Визначаються два основні типи мотивування:

1) шляхом зовнішніх дій на людину викликаються до дії певні мотиви, які спонукають людину здійснювати певні дії, що призводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату;

2) формування певної мотиваційної структури людини. Основна увага звертається на те, щоб розвинути та посилити бажані для суб'єкта мотивування мотиви дій людини, і навпаки, ослабити ті мотиви, які заважають ефективному управлінню людиною.

**Стимули** виконують роль важелів дії або носіїв роздратовувачів, що викликають дію певних мотивів. Стимулами можуть виступати окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається **процесом стимулювання**. Стимулювання має різні форми. В практиці управління однією з найпоширеніших його форм є матеріальне стимулювання .

Мотивація діяльності людини впливає на такі характеристики діяльності:

- зусилля;
- старання;
- наполегливість;
- сумлінність;
- спрямованість.

Діяльність людини знаходиться під дією як мотивів, які виникають при замкнутій взаємодії людини і задачі (внутрішня мотивація), так і мотивів, що виникають при відкритій взаємодії людини і задачі, коли суб'єкт зовнішнього середовища викликає мотиви, які спонукають людину до вирішення задачі (зовнішня мотивація).

Мотивація, яка розглядається як процес, теоретично може бути подана у вигляді шести стадій:

- виникнення потреб;
- пошук шляхів усунення потреби;
- визначення мети (напрямую) дії;
- здійснення дії;
- отримання винагороди за здійснення дії;
- усунення потреби.

Визначають чотири теорії процесу мотивації:

- теорія очікування;
- теорія постановки мети;
- теорія рівності;
- теорія партисипативного управління.

**Теорія очікування** передбачає, що поведінка людини постійно пов'язана з вибором з двох або декількох альтернатив. Від того, чому людина віддає ту або іншу перевагу, залежить що і як вона робить, як вона поводить себе і яких результатів досягає. Процес мотивації щодо теорії очікування складається з взаємодії трьох блоків: 1) зусилля; 2) виконання; 3) результат.

**Теорія постановки мети** виходить з того, що поведінка людини визначається тією метою, яку вона ставить перед собою, оскільки саме ради досягнення поставленої перед собою мети вона здійснює певні дії. При цьому передбачається, що постановка мети — це свідомий процес, а усвідомлена мета і наміри — це те, що знаходиться в основі визначення поведінки людини.

Теорія постановки мети стверджує, що рівень виконання роботи безпосередньо або опосередковано залежить від чотирьох характеристик мети:

- складність;
- специфічність;
- прийнятність;
- прихильність.

Ці чотири характеристики мети впливають як власне на мету, так і на ті зусилля, які людина готова затрачувати, щоб досягти поставленої перед нею мети.

Останнім кроком процесу мотивації в теорії постановки мети є задоволеність працівника результатом. Особливе значення даного кроку полягає в тому, що він не тільки завершує ланцюжок процесу мотивації, але і є початковим для здійснення наступного циклу мотивації.

Одним з постійних прагнень людей є бажання отримувати справедливу оцінку своїм діям. Люди, хоча і не в однаковій мірі, бажають, щоб до них ставилися справедливо. Вплив даного моменту на взаємовідносини людини з організацією покладено в основу однієї з теорій мотиваційного процесу — **теорії рівності**. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що в процесі роботи людина порівнює те, як були оцінені її дії, з тим, як були оцінені дії інших. На основі цього порівняння, в залежності від того, чи задоволена вона своєю порівняльною оцінкою чи ні, людина модифікує свою поведінку.

**Концепція партисипативного управління** виходить з того, що якщо людина в організації зацікавлено бере участь в різній внутрішньоорганізаційній діяльності, одержуючи від цього

задоволення, то вона працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно.

Партисипативне управління, відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішення з приводу питань, пов'язаних з його функціонуванням в організації, мотивує людину до кращого виконання своєї роботи.

Партисипативне управління не тільки сприяє тому, що працівник краще справляється зі своєю роботою, але і приводить до більшої віддачі, більшого внеску окремого працівника в життя організації, тобто відбувається більш повне використання потенціалу людських ресурсів організації.

Партисипативне управління може бути реалізовано таким чином:

- працівники одержують право самостійно приймати рішення з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність;
- працівники можуть притягуватися до ухвалення рішення з приводу виконуваної ними роботи;
- працівникам надається право контролю за якістю і кількістю здійснюваної ними праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат;
- широка участь робітників в раціоналізаторській діяльності, в тому, щоб виносити пропозиції щодо вдосконалення їх власної роботи і роботи організації в цілому, а також її окремих підрозділів;
- надання працівникам права на формування робочих груп з тих членів організації, з якими їм хотілося би працювати разом.

*Тільки зацікавлений в результатах праці робітник, що відчуває відповідальність за результати діяльності підприємства, при цьому достатньо мотивований, здатний виробляти високоякісну продукцію чи послуги, споживання яких залишає позитивний слід в душі споживача.*

**Література** [5, 6, 11, 12, 14, 21, 26, 28].



## **Тема 12 СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ**

12.1 Соціальна структура колективу.

12.2 Планування соціального розвитку на підприємстві.

### **12.1 Соціальна структура колективу**

Соціальна структура колективу - це важливий параметр, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Сприятлива соціальна структура допомагає розвитку трудової активності, творчої ініціативи, високої дисципліни праці. Соціальна структура колективу визначається складом і поєднанням різних соціальних груп.

Визначають такі різновиди соціальної структури:

- функціонально-виробнича (складається з функціональних груп працівників: службовців, робітників, молодшого обслуговуючого персоналу, учнів);
- професійна; професійно-кваліфікаційна (утворюється працівниками різних професійних груп, які поділяються також за рівнем кваліфікації, освіти, виробничим стажем);
- демографічна (визначається складом персоналу за віком, статтю) тощо.

Сукупність соціальних груп формує в колективі певний морально-психологічний клімат. Серед соціальних відносин, що виникають в процесі взаємодії людей на підприємстві, найважливішим є ставлення працівника до праці. Від нього залежить реалізація на виробництві людського фактора. Ставлення до праці характеризує ступінь використання можливостей людини для високопродуктивної і високоефективної діяльності на підприємстві.

### **12.2 Планування соціального розвитку на підприємстві**

**Соціальне планування** – це система методів і засобів планомірного управління розвитком трудового колективу як

соціальної спільності, цілеспрямоване регулювання соціальних процесів та розвитку соціальних відносин на рівні колективів.

Соціальному плануванню на підприємстві має передувати комплексне соціологічне дослідження трудового колективу, метою якого може бути вивчення соціальної структури працівників, виявлення її слабких ланок і напрямків вдосконалення.

**План соціального розвитку** – сукупність науково обґрунтованих заходів, завдань, показників за комплексом соціальних проблем, реалізація яких сприяє найбільш ефективному функціонуванню колективу. У центрі їх не продукція, а людина як виробник і споживач, як соціально активна особистість.

Мета планування соціального розвитку трудових колективів - максимальне використання можливостей і умов для всебічного розвитку соціальної активності особистості людини. Досягненню цього сприятиме вирішення таких двох груп завдань:

- максимальне задоволення потреб членів колективу;
- підвищення змістовності праці;
- створення сприятливих умов праці, навчання та відпочинку, що є результатом здійснення технологічних, технічних і організаційних заходів;
- виховання особистості члена колективу, формування в нього ініціативного ставлення до праці, вдосконалення взаємовідносин в колективі.

План соціального розвитку трудового колективу має директивний характер, є обов'язковим для виконання. На основі його організується діяльність колективу з вирішення запланованих соціальних завдань.

Етапами розробки плану соціального розвитку колективу є такі:

- 1) підготовчий (приймається рішення про розробку плану соціального розвитку, формуються робочі групи, уточнюється

структура плану, складаються календарні графіки виконання робіт, розробляються форми робочої документації тощо);

2) аналітичний (визначається ступінь виконання попереднього плану соціального розвитку, вивчається соціальна структура, умови праці, побуту і відпочинку тощо);

3) розробка плану (проектуються заходи, пропозиції і рекомендації, визначаються показники соціального розвитку колективу, складається проект плану по розділах, визначається економічна і соціальна ефективність заходів, які пропонуються);

4) контрольний (розробляється система контролю за реалізацією плану соціального розвитку).

У плані соціального розвитку визначаються такі розділи та напрями робіт:

- удосконалення соціальної структури колективу;
- соціальні чинники розвитку виробництва;
- поліпшення умов праці та побуту працівників;
- виховання дисципліни праці.

### **Тема 13 КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В ІДЕЯХ ТЕОРІЇ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ**

Задачею менеджменту є знаходження рівноваги інтересів бізнесу та суспільства у цілому – макрорівень (податки, збори, тарифи, благодійна діяльність та ін.); рівноваги інтересів бізнесу та безпосереднього оточення – макрорівень (концепція взаємодії ці споживачами, партнерами, конкурентами, інструментами якої є якість, ціна та ін.); рівноваги інтересів бізнесу та його внутрішнього середовища – мікрорівень (персонал). Ця задача входить до складу тих, які повинні вирішуватися керівництвом підприємств задля, по-перше, успішного функціонування, по-друге, внесення вкладу у розвиток суспільства. Організація не може існувати у вакуумі, а тому розглядається як складова частина суспільства, яка функціонує для задоволення його потреб. Здійснюючи основну діяльність, підприємство повинно впливати на людей, на ближнє та дальнє оточення, мати

авторитет та владу над людьми, власні цілі та функції, що перетинаються з потребами суспільства. Підприємство є «сусідом» навколишнього середовища, джерелом робочих місць, податкових надходжень, а також негативно впливає на довкілля, забруднюючи його. Воно повинно турбуватися не тільки про кількісні економічні показники суспільства, а враховувати необхідність та брати активну участь у покращенні його фізичного, духовного та соціального середовища. Проте будь-яке підприємство зазнає впливу негативних тенденцій в соціальному середовищі суспільства, що невирішені владою. В такій ситуації соціальна місія підприємства полягає не тільки в їх урахуванні, а в розробленні заходів щодо їх зменшення або призупинення у майбутньому.

Підприємство є соціально відповідальним якщо, по-перше, максимально збільшує прибуток, не порушуючи законів та норм державного регулювання; по-друге, враховує людські, соціальні аспекти впливу власної ділової активності на робітників, споживачів та робить позитивний внесок у вирішення соціальних проблем у цілому.

Таким чином, розгляд соціальної відповідальності підприємства в розрізі ідей економіки вражень передбачає: врахування інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін (постачальники, споживачі, персонал, державні органи тощо) та найбільш повне та якісне їх задоволення, тобто формування позитивного соціально відповідального іміджу підприємства, що створює позитивне уявлення про нього в суспільстві.

**Соціальна відповідальність організації** включає виробництво продукції та надання послуг належної якості, дотримання прав персоналу на працю, виконання вимог до безпеки та гігієни праці, до промислової безпеки та охорони навколишнього середовища, ресурсозбереження, участь в соціальних заходах та підтримка ініціатив місцевого товариства, добропорядне ведення бізнесу.

Основними принципами соціальної відповідальності організації є такі:

1) налагодження тісних та довгострокових відносин зі споживачами, робітниками, постачальниками та іншими

діловими партнерами;

2) отримання репутації надійної організації, яка відповідально ставиться до соціальних та екологічних проблем;

3) орієнтація на споживача, лідерство у якості, сервісному обслуговуванні та надійності;

4) прискорення розробки високоякісних товарів і послуг та скорочення термінів їх просування на світовий ринок;

5) новаторство, безперервне удосконалення;

6) формування банку кваліфікованої та мотивованої на високу продуктивність робочої сили.

Визначаються три етапи розвитку концепції та практики соціальної відповідальності:

– перший етап (60-ті – середина 70-х рр.) характеризується збільшенням уваги бізнесу до суспільної думки та вимог щодо підвищення заробітної плати, покращення умов праці, гарантування якості продукції. В цей час бізнес визнає необхідність формування іміджу, ділової репутації, які визнаються як умова конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Також відбувається зростання благодійної діяльності;

– другий етап (середина 70-х – 80-ті рр.) характеризується заміною цінового фактора конкуренції на інші, які пов'язані з якістю продукції, унікальністю торгової марки, сервісним обслуговуванням тощо. Врахування потреб споживачів стає основною умовою успіху підприємства, але їх задоволення потребувало випуску продукції, що має соціальну цінність. В цей час поширюється соціальна сертифікація продукції, яка підтверджує її відповідність технічним, екологічним, етичним нормам. Вихід на міжнародний ринок можливий тільки тими суб'єктами, які строго виконують правові та етичні норми, які спираються на міжнародні стандарти;

– третій етап (90-ті рр. – по теперішній час) характеризується розповсюдженням практики соціальної звітності бізнесу.

Перевагами соціального та етичного менеджменту є:

- для робітника: збільшення безпеки та покращення умов праці, охорона трудових прав;
- для роботодавців: покращення репутації компанії, додаткові можливості залучати та утримувати робітників, покращення відносин зі споживачами та суб'єктами різних форм власності;
- для споживачів та інвесторів: підтвердження якості продукції та її відповідності стандартам, отримання корисної інформації для соціально відповідальних інвесторів.

Можливість реалізації соціальної відповідальності пов'язана з наявністю деяких факторів, серед яких: ресурсне та кадрове забезпечення, правова база, управління, організаційна культура. Реалізація соціальної відповідальності здійснює безпосередній вплив на показники, які визначають ефективність, стійкість та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

**Соціальна політика галузі** – це сукупність правил, процедур, норм та механізмів їх реалізації, що спрямована на вирішення соціальних проблем та потреб суспільства у цілому, зацікавлених сторін, що належать до зовнішнього та внутрішнього середовища галузі, та яка здатна забезпечити узгодження цілей соціального характеру із цілями економічного зростання.

**Соціальна значущість галузі** – це ступінь участі підприємств галузі у вирішенні пріоритетних соціальних проблем, що існують на загальнодержавному, галузевому та організаційному рівнях; або вплив суб'єктів галузі на успішність соціальних перетворень в суспільстві, на можливість максимальної самореалізації робітників та формування соціальноорієнтованого ринку України, що знаходиться в основі забезпечення його конкурентоспроможності.

**Загальноорганізаційна соціальна свідомість** є сукупністю моральних цінностей усього персоналу, що існують та переплітаються з організаційною культурою організації, в результаті чого формується пріоритет соціального в ідеях, діях та перспективах підприємства. З філософської точки зору, соціальна свідомість – це близькість «до іншого».

Література [2, 3, 16, ].

## **Тема 14 ЗМІНА СУТНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ З УРАХУВАННЯМ ЗМІН В ТЕХНОЛОГІЯХ, ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЛІДЕРСТВІ**

14.1 Теорії управління.

14.2 Принципи функціонування високоефективних організацій.

### **14.1 Теорії управління**

Еволюція поглядів на психологічний портрет особистості в теорії менеджменту за минуле століття простежується на прикладі основних теоретичних концепцій менеджменту - теорій X, Y і Z.

Девід Мак Грегор наприкінці 50-х років розробив теорії "X" та "Y", що характеризують стилі управління. Спираючись на класифікацію А. Маслоу та на ту обставину, що керівники в організаціях не використовують повністю творчу енергію підлеглих, яка прагне виходу, Мак Грегор виявив дві концепції людської поведінки.

Теорія "X" виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Перш за все управління передбачає керування, згідно з законами економіки, різними змінними факторами підприємства: фінансами, устаткуванням, сировиною, персоналом та ін. Крім того, воно включає керування зусиллями працівників, їх мотивацією до праці, контроль і коригування їх ставлення до праці та виконання посадових обов'язків відповідно до потреб організації.

Теорія "X" заснована на переконанні, що без активного втручання керівників працівники залишаються пасивними, отже, їх необхідно переконувати, заохочувати чи карати і пильнувати за їх діяльністю.

Це песимістичне переконання щодо ставлення працівників до роботи ґрунтується на таких постулатах: людина не хоче працювати, вона байдужа та ледаща від природи і прагне при

першій-ліпшій можливості уникати відповідальності.

Теорія "У" — це відповідь, критична реакція на теорію "Х", яка, на думку Мак Грегора, у сучасних умовах господарювання неспроможна забезпечити ефективні результати. Теорія "У" дещо ідеалізує субординацію, подаючи її як партнерство керівника та підлеглих. Така оптимістична точка зору заснована на припущеннях, що:

– робота сама по собі не є чимось особливим. В нормальних умовах люди не тільки прагнуть уникнути зайвої відповідальності, а навпаки — розглядають її як засіб самореалізації;

– колектив, який підпорядкований загальній меті, прагне через високу самосвідомість, самоорганізацію та внутрішній контроль раціоналізувати власну діяльність;

– винагороди і трудові зусилля взаємозалежні і зростають разом; винахідництво і творчість тільки прагнуть бути поміченими, приховані резерви завжди поруч.

## **14.2 Принципи функціонування високоефективних організацій**

Високоефективні організації дотримуються гуманістичної або інноваційної парадигми економічного розвитку, яка в даний час приходить на зміну застарілої технократичної. Для технократичної парадигми основним мірилом успіху є матеріальний результат, наприклад обсяг продажу, прибуток. Для гуманістичної або інноваційної і метою, і інструментом розвитку виступає людина, якість її життя, ступінь розвитку і реалізації її здібностей в процесі суспільного розвитку.

Основу гуманістичної парадигми становить ідеологія служіння.

Характерні риси високоефективної організації:

– постійне індивідуальне, групове і загальнофірмове навчання як мета організації;

– орієнтація на оперативне виявлення та якісне задоволення запитів споживачів;



- раціональне розпорядження ресурсами;
- прагнення розвивати здібності свого персоналу та створення умов і стимулів для реалізації цих здібностей в процесі досягнення цілей організації;
- наявність лідера, який здатен до стратегічного лідерства;
- надання уваги питанням виховання персоналу, етиці ділових відносин, корпоративній культурі.

Висока ступінь організаційної єдності забезпечується:

- формуванням загальної ідеології, спільних цінностей;
- узгодженням організаційних та індивідуальних цілей;
- створенням суб'єктивно значущих стимулів для активної участі персоналу у досягненні цілей організації;
- створенням сприятливого соціально-психологічного клімату.

Здатність організації до постійного оновлення та розвитку обумовлена її націленістю на своєчасне та якісне задоволення потреб, які постійно змінюються; зняттям психологічних бар'єрів неприйняття нововведень за рахунок добре налагоджених вертикальних і горизонтальних комунікацій; участю персоналу в обговоренні та формуванні цілей організації. Цьому ж сприяють інтеграція організації та персоналу і процес безперервного індивідуального, колективного (групового) і загальнофірмового навчання, а також створення умов, за яких ініціатором принципів рішень може стати будь-який представник колективу. Здатність організації до безперервного оновлення в значній мірі залежить від професійно-особистісних якостей лідера, його здатності до бачення і націленості на постійно високі досягнення, а не зміцнення особистої влади.

**Лідер** - це носій загальнофірмових цінностей. Його власна система цінностей, погляди на розвиток організації, ставлення до споживачів, персоналу, процесів навчання повинні повністю відповідати ідеології високоефективних організацій.

Лідер повинен також мати добре розвинені навички самоаналізу, бути проактивним, незалежним, тобто діяти відповідно до своїх принципів та цінностей, а не під впливом

інших людей і обставин. Йому необхідні навички ефективною взаємозалежності і готовності до взаємовигідного співробітництва; здатність до бачення.

Відповідно до сучасних поглядів, під ефективністю організацій розуміється їх здатність до постійно високих досягнень у задоволенні потреб, які змінюються. Така здатність залежить від наявності основних сфер активності організацій:

- сфера ідеології, яка визначає, для чого фірма існує, які її цілі і цінності;
- сфера внутрішньої активності, що характеризує дії в галузі управління ресурсами;
- сфера зовнішньої активності, що визначає, наскільки успішно задовольняються потреби споживачів і виконується власна місія;
- сфера роботи з персоналом, характеризує зусилля фірми з розвитку здібностей персоналу та створення умов і стимулів для реалізації цих здібностей в процесі досягнення цілей організації;
- сфера управління, що характеризує чутливість організації до слабких попереджуючих сигналів, що свідчить про необхідність змін;
- сфера лідерства, що визначає, якою мірою лідер володіє навичками стратегічного лідерства і розвиває їх.

## **Тема 15 СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ**

Якість продукції та послуг вітчизняного виробника відіграє важливу роль у міжнародній конкурентній боротьбі, в цілому визначає рівень життя населення та стабільність національної валюти, тобто є важливим чинником національної безпеки.

Майже 20 років стандарти серії ISO 9000 у своїх положеннях розкривають розвиток фундаментальних концептуальних засад та принципів загальної теорії управління якістю.

Сьогодні більше мільйона організацій у світі впровадили систему управління якістю (СУЯ) моделі ISO 9001:2000

(вітчизняний аналог ДСТУ ISO 9001:2001), що підтверджує загальний позитивний вплив СУЯ на конкурентоспроможність продукції та послуг.

Принципи менеджменту моделі ISO 9001:2000 використано в основі всіх відомих сьогодні міжнародних «галузевих» стандартів системи управління.

Принципи менеджменту якості, визначені в стандарті ISO версії 2000 року, подано на рисунку 15.1.

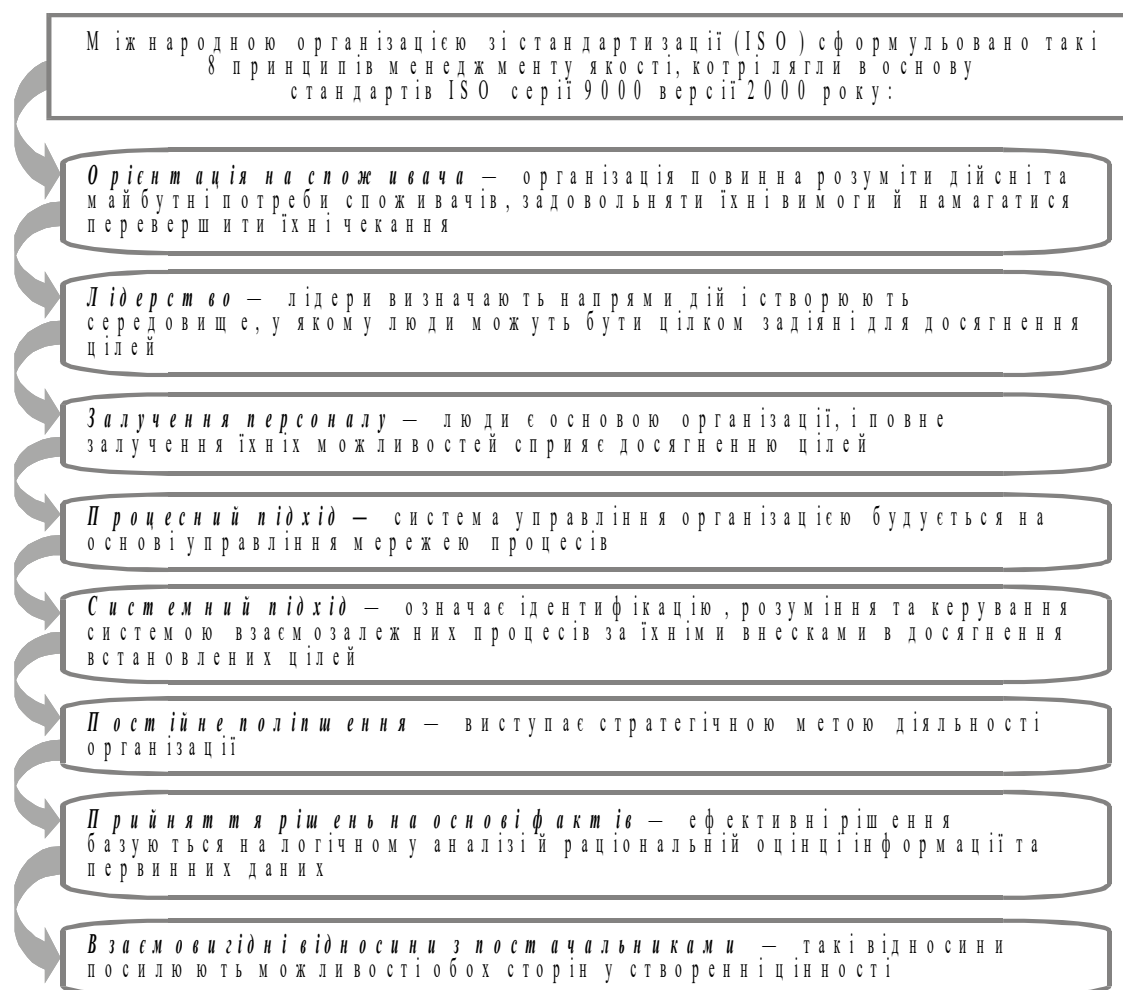


Рисунок 15.1 - Принципи менеджменту якості (ISO 9001:2000)

Відповідно до міжнародного стандарту якості ISO 9000:2000 основними функціями процесу управління якістю на підприємстві є:

- планування якості;
- оперативне управління якістю;

- забезпечення якості;
- поліпшення якості.

Діяльність з вдосконалення усіх процесів організації повинна виконуватись за етапами робіт, поданими у циклі Е. Демінга, який вважається сучасним циклом менеджменту якості. Цикл передбачає виконання чотирьох етапів робіт: планування (Plan — P); виконання робіт — дія (Do — D); контроль результатів (Check — C); коригувальні дії (Action — A). Реалізація цих функцій складає зміст процесу управління якістю в межах підприємства, коли здійснюється вплив системи якості на виробничий процес.

Діяльність підприємства повинна бути спрямована на задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, персоналу підприємства, власників, кредиторів, представників суспільства (як тих, що мешкають безпосередньо поруч із підприємством, так і в цілому). Підприємство повинно вивчати, гармонізувати і задовольняти потреби усіх цих сторін, розділяючи з ними вигоду від досягнутих результатів. При цьому треба мати на увазі, що часто побажання різних сторін можуть не тільки відрізнятись, але й суперечити одні одному. Розв'язання таких суперечностей і є одним з головних завдань при управлінні підприємством.

Згідно з принципами системи менеджменту якості, успішними вважаються не ті підприємства, які просто виготовляють продукцію відповідно до стандартів або вимог споживачів, а ті, які забезпечують високий рівень задоволеності споживачів, власного персоналу, успішно взаємодіють з постачальниками, допомагають у розв'язанні проблем суспільства і досягають при цьому високих фінансових результатів. Запровадження на підприємстві системи менеджменту якості дозволить йому здобути нові конкурентні переваги та досягти стійких конкурентних позицій на ринку.

Нова версія стандарту ISO 9004:2008 має «стандартизувати» новий період становлення індивідуальних моделей СУЯ. Саме самооцінка має стати однією із складових створення «бізнесу постійних змін», що забезпечить стабільність розвитку організації.

В основі стандарту ISO 9004:2008 знаходиться ідеологія

японського стандарту щодо управління якістю, що вважається найприйнятнішою для організації, яка працює в «не-прогнозованому» зовнішньому оточенні.

Одним з вирішальних факторів сталого зростання організації має стати лідерство, як система взаємовідносин в організації, заснована на довірі та відповідальності. Лідери мають «довіряти» повноваження і ресурси, а лідерам довіряють кар'єру і майбутнє. Для нинішніх керівників вкрай важливо зрозуміти необхідність переходу від «адміністрування» до «лідерства», від «примушення» до «залучення». Персонал має розглядатись як споживач послуг організації. Слід пам'ятати, що *ступінь задоволеності замовників організації на 80 % залежить й від задоволеності власного персоналу.*

Навчання має стати формою життя персоналу. Провідні організації витрачають на підвищення кваліфікації персоналу до 2-10 % від фонду оплати праці.

Вирізняють індивідуальні знання персоналу та організаційні (знання всієї організації). Оскільки індивідуальні знання на 80 % втрачаються при втраті персоналу — носія цих знань, а в організації залишається лише 20 %, то вкрай важливим є створення систем формування організаційних знань із індивідуальних знань її членів (рисунок 15.2). Організаційні знання становлять базу для подальших покращань та інновацій.

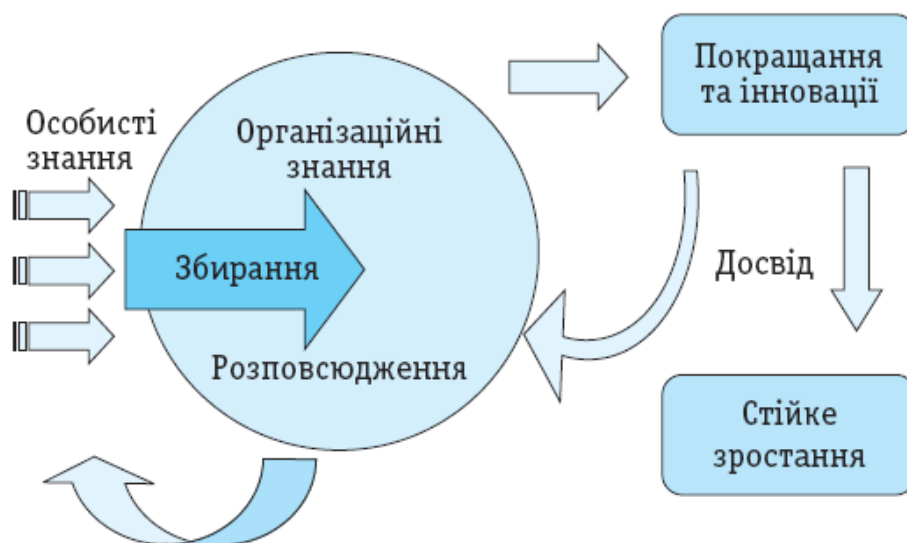


Рисунок 15.2 - Формування «організаційних знань» і їх вплив на інновації

Модель ISO 9004:2008, заснована на використанні організаційних знань та інноваціях, здатна забезпечити стале зростання організації, що перебуває в нестабільному бізнес-оточенні.

Стале зростання досягається за рахунок здатності організації динамічно враховувати зовнішні зміни та оперативно впроваджувати необхідні інновації, що ґрунтуються на організаційних знаннях.

Поняття «інновації» у рамках найсучасніших концепцій управління якістю – це необхідна умова сталого росту, здатність організації повністю чи частково відмовитися від існуючої організаційної структури і створити нову, якщо результатом буде поліпшення характеристик продукції та процесів.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується необхідністю впровадження трирівневої моделі СУЯ. До існуючих двох рівнів ISO 9001:2000 (удосконалення продукту та удосконалення СУЯ) сьогодні додається третій — інноваційний розвиток організації.

Відповідно кількість принципів СУЯ збільшується з відомих 8 моделі ISO 9001:2000 до 12 моделі ISO 9004:2008.

**Література** [7, 10, 11, 12, 22, 29, 30].

## **Тема 16 ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ**

**Управління персоналом** (менеджмент персоналу) — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

Основним завданням кожного підприємства, незалежно від форми власності, типу підпорядкування, розміру тощо, повинно бути забезпечення ефективної системи управління персоналом.

У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись від конкурента: усі ресурси майже

однаково доступні на ринку. Тому кілька років тому почала активно розвиватися тенденція вкладання коштів у розвиток персоналу.

Саме від людей, які працюють в компанії, залежить її успіх на ринку, якість товарів чи послуг, її популярність серед клієнтів.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та набуття власного досвіду, включає підсистеми:

*1) аналіз та планування персоналу.* До цієї підсистеми

належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;

2) *підбір персоналу*: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму та інших необхідних якостей;

3) *оцінювання персоналу*: персональна оцінка рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів;

4) *організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу*: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників;

5) *атестація і ротація кадрів*: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи;

6) *мотивація персоналу*: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу;

7) *облік співробітників підприємства*: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство;

8) *організація трудових відносин на підприємстві*: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини;

9) *створення умов праці*: створення безпечних умов для



праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики, кадрова безпека;

10) *соціальний розвиток та соціальне партнерство*: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування;

11) *правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом*: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

**Література** [6, 11, 14, 15, 24, 27, 28].

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Бабосов, Е.М. Нравственная культура личности [Текст] / Е.М. Бабосов. – Минск: Наука и техника, 1985. – 183 с.
- 2 Булеев, И.П. Социальная ответственность бизнеса: теория и практика [Текст]: монография / И.П. Булев, Н.Е. Брюховецкая, Е. В. Черных – Донецк: ДонНТУ, 2008. – 136 с.
- 3 Буляева, И.Ю. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект [Текст]: монография / И.Ю. Буляева. – М.: КноРус. – 503 с.
- 4 Вайнцвейг, А. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем [Текст] / А. Вайнцвейг. – М.: Добрая книга, 2006. – 152 с.
- 5 Верещагина, Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина – Харьков: Изд-во гуманитарный центр, 2005. – 156 с.
- 6 Управління персоналом [Текст]: навч. посібник для ВНЗ / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова– К.:ЦУЛ, 2006.- 500 с.
- 7 Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов — М.: Экономист, 2003.— 528 с
- 8 Дымшиц, М.Н. Манипулирование покупателем [Текст] / М.Н. Дымшиц. — М.: Омега-Л, 2004. - 252 с.
- 9 Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор «Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена» [Текст] / Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор.- М.: «Вильямс», 2005. – 304 с.
- 10 Дикань, В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий [Текст]: монография / В.Л. Дикань. – Харьков : Основа, 1997. – 345 с.
- 11 Дикань, В.Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – 274 с.
- 12 Друкер, П. Энциклопедия менеджмента [Текст]: пер. с англ. / П. Друкер. — М. : "Вильямс", 2004. — 432 с.

13 Єрмошенко, М.М. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, О.А. Стороженко – К.: Національна академія управління, 2006. – 656 с.

14 Хансейкер, Ф. Искусство управления людьми [Текст] / Ф. Хансейкер, Э. Алессандра. - М.: ФАИР-ПРЕСС.- 2004.- 178 с.

15 Корпоративна культура [Текст]: навч. посіб. / за заг. ред. Г.Л. Хаєт. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 402 с.

16 Котлер, Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства [Текст] / Ф. Котлер, Н. Лі; пер. з англ. С. Яринич.– К.: Стандарт, 2005. – 302 с.

17 Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. — М.: Академический Проект: Трикста, 2005.— 560 с.

18 Кузьмін, О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту [Текст]: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Вид-во Національного університету "Львівська політехніка", 2002. – 123 с.

19 Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст]: пер.с англ. / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.

20 Морган, Г. Имиджы организации: восемь моделей организационного развития [Текст] / Г. Морган. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.

21 Павлова, В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення [Текст] / В.А. Павлова. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. – 276 с.

22 Первин, Л. Психология личности: Теория и исследования [Текст] / Л. Первин, О. Джон. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 607 с.

23 Писаревський, І.М. Менеджмент організацій [Текст]: навч. посібник / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В.Познякова – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133 с.

24 Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н.В Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.

25 Сельченко, К.В. Организационно-экономическая психология [Текст]: хрестоматия / К.В. Сельченко. – Минск: Харвест, 2004 – 432 с.

26 Сердюк, О.Д. Теорія та практика менеджменту [Текст] / О.Д. Сердюк. — К.: Професіонал, 2004. — 432 с.

27 Хаєт, Г.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды [Текст] / Г.Л. Хаєт, А.Л. Еськов [НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти]. — Донецк : Ин-т экон. пром-сти НАН Украины, 2000. — 553 с.

28 Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн; пер. с англ. /под ред. В.А. Спивака. — СПб : Изд-во Питер, 2002. — 336 с.

29 Щекин, Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента [Текст] / Г.В.Щекин .- К., 1999.- 248 с.

30 Экономика качества. Основные принципы и их применение [Текст] / под ред. Дж. Кампанеллы. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. — 232 с.



