

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Понятійно-термінологічний словник

За редакцією

Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого

Рекомендовано

*Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ 2006

ББК 65.240я2
У67

Редакційна колегія: *Г. В. Щокін* (голова), *О. В. Антонюк* (заступник голови),
М. Ф. Головатий (заступник голови)

Рецензенти: *Краснов Ю. М.* — д-р екон. наук, проф.
Савченко В. А. — д-р екон. наук, проф.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 9 від 26.07.2004)

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України (лист № 14/18.2-2765 від 22.12.04)

Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінол. слов.); Навч. посіб.
У67 для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Голова-
того та ін. — К. : МАУП, 2006. — 496 с.

ISBN 966-608-583-6

Словник містить основні найуживаніші терміни та поняття, що стосуються управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Враховано більшість сфер діяльності людини, груп і колективів (освіта, наука, техніка, виробництво, культура тощо), особливості вітчизняного та зарубіжного досвіду підбору, підготовки та використання людських ресурсів у забезпеченні функціонування суспільства.

ББК 65.240я2+60.5я2

ISBN 966-608-583-6

© Г. В. Щокін, О. В. Антонюк,
М. Ф. Головатий та ін., 2006
© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2006

Цей унікальний словник уперше виходить у світ не лише в Україні, а й у близькому зарубіжжі. З огляду на це важливо акцентувати на його особливостях, призначенні, на місці серед інших видань, що певною мірою торкаються проблеми людських ресурсів, кадрової проблематики.

Розбудова і вдосконалення української державності потребує створення ефективної системи державного управління загалом, управління окремими сферами, галузями і підприємствами. Така система має не лише відповідати кращим надбанням науки управління, а й базуватися на принципово інших засадах і умовах використання передусім людського потенціалу, людських ресурсів.

У комплексі багатьох проблемних питань, що постають на шляху системного вдосконалення державного управління, першочерговими в Україні, інших подібних їй країнах є його методологія. Йдеться не лише про певні методи, прийоми (їх сукупність) в управлінні державою, а й про складну систему категорій, принципів, цінностей, норм, теорій і методів, що забезпечують у поєднанні конкретну пізнавальну і практичну діяльність людини, групи, соціуму загалом.

У методології державного управління кожна складова має своє специфічне призначення, відіграє системоутворювальну роль. Однак з огляду на теоретико-методологічний аспект важко переоцінити саме методологічну роль конкретних понять і категорій. Оскільки система державного управління в сучасній Україні формується на принципово інших засадах, для наукової галузі “державне управління” існує нагальна потреба сформуванню і принципово нову систему понять і категорій.

Фахівці з управління загалом і державного управління зокрема вважають, що в державному управлінні існують три різновиди категорій: держави, управління і власне державного управління (В. Бакуменко, В. Князев, Ю. Сурмін). Вони тісно взаємодіють і пов’язані з людською діяльністю, що, у свою чергу, має власну структуру і особливості. Людська діяльність складається з таких елементів: потреби людини; предмет діяльності; дії з предметом; засоби діяльності; результати діяльності. Цим головним чином пояснюється широта, діапазон і характер понять, уміщених у цьому Словнику.

Діяльність людини пов’язана з багатьма сферами, в яких вона живе, функціонує, самореалізовується, вдосконалюється. Це сфери суспільно корисної матеріальної, духовної та політичної діяльності саме людини, групи (колективу), великих соціальних спільнот. Така діяльність, однак, має бути відповідним чином організована, оскільки саме від рівня організації залежить результативність будь-якої праці.

Тривалий час (фактично майже впродовж XX століття) в Україні, колишньому СРСР термін “управління людськими ресурсами” взагалі не вживався та й об’єктивно не міг вживатися за радянських часів. Цьому є реальне пояснення: комуністична ідеологія, авторитарна система не потребували наукових, психологічних підходів до управління суспільством. Авторитарні і тоталітарні політичні системи, що базуються виключно на політичному монізмі, командно-адміністративних методах і технологіях управління суспільством, не лише не враховують людський фактор як домінуючий у суспільному розвитку, а й роблять усе, щоб він ніколи навіть не сприймався, не обумовлювався таким фактором. Суспільства, де людина — “гвинтик управління, маніпулювання”, давно і всюди засвідчили абсолютну безперспективність свого соціально-економічного, політичного і духовного розвитку.

Практика соціально-економічних, суспільних трансформацій країн т. зв. перехідного періоду наочно демонструє, що перехід до нових систем господарювання, виробництва, реалізації суспільної політики головним чином в інтересах людини значною мірою може бути забезпечений суттєвим зростанням ролі людського фактора.

У зв'язку з цим постають якісно нові вимоги до роботи з кадрами, до теорії і практики управління персоналом, однак передусім постають питання теоретико-методологічного характеру, якими опікується наука управління загалом і управління людськими ресурсами зокрема.

Термін “управління людськими ресурсами” можна ідентифікувати з термінами “соціальне управління”, “менеджмент людських ресурсів”, “кадровий менеджмент”, що запроваджені у науковий обіг у 60–70-ті роки ХХ ст. Серцевиною цих понять, які уособлюють нову управлінську модель, є те, що передусім і головним чином людські ресурси розглядаються як джерело невикористаних резервів і дають змогу налагодити найбільш раціональне планування, організацію і практичну реалізацію рішень у будь-якій сфері суспільного життя і діяльності.

Вихід на пріоритетні, домінуючі позиції в житті людей, існуванні спільнот і цивілізацій, загалом людського фактора обумовлений багатьма складовими і обставинами, з-поміж яких слід виділити те, що будь-яку виробничу діяльність треба розглядати як тісне переплетіння людських інтересів, інтересів певних соціальних груп, у результаті якого людина і постає в центрі системи управління. Тобто саме людський фактор, його вмліє і оптимальне використання стає стратегічним, визначальним напрямом ефективного функціонування підприємства, установи, організації тощо.

Кадрова політика, управління людськими ресурсами в сучасних умовах з політики реагування дедалі більше перетворюється на політику стратегічного розвитку. Важливим є й те, що управління людськими ресурсами охоплює взаємопов'язані ключові елементи — цикли кадрового менеджменту. Такими елементами (напрямами) цього виду менеджменту є: формування об'єктів і структур управління, прогнозування і планування розвитку людських ресурсів; організація укомплектовування виробництва та інших структур кадрами; формування стійких конкурентоспроможних колективів.

Управління людськими ресурсами максимально результативне, якщо воно науково обґрунтоване, базується на новітніх досягненнях світової та вітчизняної управлінської науки, національних традиціях і культурі управлінської діяльності. Такі засади включають теорію організації; систему знань про професії, їх здобуття і реалізацію; систему управління людськими ресурсами у процесі будь-якої діяльності тощо. Тобто управління людськими ресурсами є системою комплексною, багатоаспектною, коли враховуються основні умови і фактори — організаційно-економічний, соціально-психологічний, правовий, технічний, педагогічний, психологічний та ін.

Системний, комплексний підхід у роботі з кадрами, в управлінні людськими ресурсами передбачає врахування багатьох складових, які виявляються у розробленні й забезпеченні кінцевої мети завдяки створенню відповідного механізму управління.

Управління людськими ресурсами — головний елемент системи управління суспільством, оскільки люди (кадри, працівники) були і є водночас суб'єктами і об'єктами управління. Тому всебічне вивчення, аналіз існуючих проблем у цій сфері управління, пошук оптимальних механізмів, моделей, технологій постає нині для будь-якої країни, особливо тієї, що трансформується, модернізується, як завдання величезної ваги. Цим обумовлена поява в новітній Україні значної кількості спеціальної, навчальної, методичної літератури з проблем кадрового менеджменту, до якої слід віднести і це видання.

Запропонований Словник, однак, багато в чому незвичайний, передусім методологією, структурою. У ньому вміщено не просто поняття, терміни, що вже наводились у виданнях з кадрової роботи, управління персоналом. Він, окрім цих понять і термінів, містить такі, що стосуються методології і методики управлінської науки; управлінських механізмів і технологій; визначення політико-правових засад побудови та здійснення управлінської діяльності тощо. Авторський колектив Словника вважав за доцільне звернутись і до особливостей окремих управлінських шкіл, до традицій і специфіки управлінської діяльності різних країн, навести у виданні короткі біографічно-професійні дані провідних управлінців світу.

Управлінням людськими ресурсами цікавляться багато наукових дисциплін: менеджмент, маркетинг, соціологія, психологія, педагогіка, право та ін. З огляду на це при підготовці Словника було взято до уваги, що багато термінологічних понять можна досягнути як конкретні сутнісні явища лише за міждисциплінарного підходу до визначення їх сутності та особливостей.

Проблеми управління людськими ресурсами нині вивчаються багатьма інституціями, зокрема такими, що мають до них прямий не лише науково-методологічний (теоретичний), а й прикладний стосунок. Однією з таких інституцій є Міжрегіональна Академія управління персоналом, науково-педагогічний колектив якої за п'ятнадцятирічну історію своєї діяльності напрацював великий масив науково-практичних матеріалів щодо вдосконалення функціонування українського суспільства загалом, його соціальної, духовної, наукової, освітньої сфер. У комплексі ці матеріали безпосередньо і значною мірою стосуються управління людськими ресурсами, тобто активізації людського фактора у поступальному суспільному розвитку. Центральними є питання кадрового забезпечення усіх структур суспільства та вдосконалення менеджменту, кардинального поліпшення управлінських технологій.

З-поміж великої кількості таких матеріалів помітне місце посідає розроблена творчим колективом учених МАУП Концепція державної кадрової політики в сучасній Україні.

Її розробники брали до уваги: по-перше, те, що на будь-якому, зокрема на переломному, етапі функціонування суспільства одним із найважливіших факторів його розвитку була і є кадрова політика, яка визначає основний зміст і характер усіх видів соціального управління в державі.

По-друге, розроблення, прийняття і реалізація державної кадрової політики в сучасній Україні обумовлені необхідністю суттєвої активізації та підвищення ефективності здійснення соціально-економічних, політичних та інших реформ в українському суспільстві, суттєвого вдосконалення механізму його управління.

По-третє, теперішній соціально-економічний і політичний курс розвитку України є недостатньо ефективним, оскільки принципово не змінено політичну систему держави, яка була і є головним суб'єктом управління суспільними справами, що неспроможний усунути соціальну несправедливість і соціальні дисбаланси.

Усунення цих принципових недоліків можливе за умови: а) розроблення моделі та забезпечення управління державою на засадах конституційної демократії, національної ідентичності і пріоритету національних інтересів; б) прискореного формування громадянського суспільства, його розгалуженої організаційної структури; в) принципової переорієнтації і суттєвого вдосконалення державного управління з опорою на людський фактор.

По-четверте, значного посилення потребує інформаційно-аналітична діяльність держави і кадрове забезпечення стійкого суспільного розвитку, завдяки яким унеможливаються похибки у стратегії і тактиці державного управління. Розвиваючи таку діяльність, держава має змогу більшість із своїх функцій делегувати громадянському суспільству, що є дієвою умовою формування демократичного суспільства на засадах національного солідаризму.

По-п'яте, підвищення духовної політичної і господарської активності громадян України можливе за умови, що цим безпосередньо займатимуться органи місцевого самоврядування, спроможні розв'язувати проблеми муніципальної власності, людських та матеріальних ресурсів. У підсумку громадянське суспільство має отримати умови і можливість контролю за діяльністю держави, що є характерною ознакою демократичних національних держав.

Кадрова політика в сучасній Україні у Концепції розглядається як пріоритетна, розрахована на тривалий (10–15 років) період лінія розвитку людських ресурсів, що має якнайкраще сприяти економічному, політичному і духовному прогресу українського суспільства.

Мета кадрової політики — формування, підготовка, розстановка і раціональне використання висококваліфікованих кадрів різних галузей господарства і напрямів діяльності.

Предмет кадрової політики — система управління відповідними складовими людських ресурсів.

Об'єкт кадрової політики — людські, трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри, з яких найбільш узагальненим поняттям є людські ресурси.

Кадрова політика в Україні має базуватися на глибокому пізнанні і використанні основних закономірностей соціальної динаміки та слугувати інтересам держави і громадянського суспільства.

Головне завдання кадрової політики в Україні — врегулювання функціонування діючих у суспільстві соціальних механізмів, спрямованих на формування організаційної, господарської і культурної еліти, яка найповніше відповідає умовам і меті розвитку українського суспільства.

Основними пріоритетами кадрової політики в Україні мають бути:

— створення системи соціального управління, що відповідає рівню організації та розвитку українського етносу на цьому історичному етапі розвитку Української держави;

— формування цінностей вітчизняного народовладдя: християнські ідеали, розподіл влади, демократизм, визнання прав людини і суспільства, соціальна відповідальність громадян, формування справедливих ринкових відносин, розвиток громадянської ініціативи і титульного українського етносу;

— активне здійснення адміністративної реформи завдяки реалізації політики оптимізації структури і функцій державних органів влади та кадрового корпусу державних службовців;

— демократизація соціальної бази державної служби за рахунок рішучої відмови від кастово-номенклатурної системи формування кадрового корпусу і кадрового резерву державної служби;

— створення альтернативної системи професійної підготовки кадрів державної служби зі спеціальностей “державне управління” та “соціальне управління” на відповідних факультетах недержавних ВНЗ;

— розроблення та реалізація політики децентралізації функцій управління суспільством і розвитку місцевого самоврядування як основи формування якісно нових професійно-кваліфікаційних структур державної служби;

— створення дієвої системи матеріальних, моральних, соціально-психологічних і творчих стимулів кар'єрного зростання кадрів державної служби на основі впровадження інноваційних технологій своєчасної та регулярної атестації державних службовців;

— запровадження і регламентація системи адміністративного та громадського контролю за діяльністю посадових осіб державного апарату;

— проведення відкритих конкурсів і кваліфікаційних іспитів для державних службовців, що призначаються на керівні посади;

— створення спеціалізованих баз даних для інформаційного забезпечення ефективної професійної діяльності державного апарату управління;

— якісна зміна і посилення зв'язків державних органів влади з інститутами громадянського суспільства, створення можливостей і стимулів для працевлаштування звільнених державних службовців у громадських інституціях України;

— максимальне використання в соціальному управлінні етнополітичних і національно-культурних особливостей;

— всебічний розвиток і зміцнення різноманітних структур громадянського суспільства.

Пріоритети кадрової політики в окремих сферах життєдіяльності суспільства передбачають:

а) у соціально-економічній сфері — вдосконалення системи аналізу, прогнозування демографічних процесів і трудових ресурсів; кадрове забезпечення всіх галузей економіки; розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення зайнятості та подолання безробіття; забезпечення соціальних гарантій у праці, заробітній платі, прибутках; посилення контролю за дотриманням умов і стандартів організації та охорони праці;

б) у соціально-культурній сфері — визначення та регулювання кадрової ситуації запровадженням цільової системи підготовки, підвищенням кваліфікації кадрів у системі управління людськими ресурсами; розвиток механізмів стимулювання діяльності кадрів завдяки кредитуванню, використанню можливостей госпрозрахункової та комерційної діяльності установою науки, освіти, культури, охорони здоров'я; зростання ролі науки і освіти, розширення масштабів інноваційної діяльності.

Головними соціальними механізмами (суб'єктами), що сприяють відбору, підготовці та вихованню індивідів, кадрів у соціальній структурі суспільства, є сім'я, освітні заклади та інституції, релігійні, політичні, професійні, громадські організації і об'єднання.

Безпосереднім завданням держави, органів влади має стати формування та збагачення управлінської культури громадян шляхом:

- накопичення і поширення знань, управлінських концепцій, програм і проектів;
- удосконалення і розвитку управлінських відносин;
- мотивації творчої діяльності людей у сфері управління, утвердження в суспільстві поваги до громадських інституцій, держави, законів, норм права і моралі;
- розроблення, вдосконалення і впровадження новітніх управлінських технологій.

Основними напрямками державної кадрової політики в Україні повинні стати:

- розроблення і формування сучасних вимог до кадрів усіх сфер суспільної діяльності та рівнів управління;
- підбір кадрів з урахуванням їх професійних і морально-психологічних рис і якостей;
- розроблення та впровадження новітніх форм і методик оцінювання персоналу;
- створення дієвого загальнонаціонального та регіонального кадрового резерву з метою оновлення персоналу управління на всіх рівнях;
- удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- вивчення, узагальнення і поширення кращого управлінського досвіду управлінської діяльності.

Основними принципами побудови і реалізації кадрової політики в Україні мають бути:

- урахування якості наявних вітчизняних людських ресурсів, передусім ментальності та історичних традицій народу України, з метою їх максимального використання в інтересах людини і суспільства;
- розгляд кадрової політики як органічної складової сучасного механізму державного управління, що базується на комплексному та цільовому підходах до управління персоналом усіх органів влади;
- використання тенденцій і практики світового менеджменту з урахуванням ментальності та інших особливостей вітчизняних працівників в умовах адаптації в Україні соціальних технологій, запозичених в економічно розвинених країнах;
- формування нової управлінської культури як культури ефективного національного управління.

Механізм реалізації державної кадрової політики в Україні обумовлений наведеними нижче основними обставинами.

З урахуванням того, що кадрова політика є невід'ємною органічною складовою механізму управління суспільством, вона реалізується поступовим впровадженням елементів цільового управління в існуючу систему державного управління.

Належить розв'язати проблему самовключення працівників у систему цільового управління через визначення та уточнення кожним із них своїх функцій і обов'язків відповідно до змісту діяльності, проектування очікуваних результатів, самооцінки результатів праці.

Як інструмент розстановки кадрів може використовуватися кваліметрична оцінка праці і паспорт посади із зазначенням рівня вимог до претендентів на цю посаду.

Дієвим важелем формування у персоналу потреби в саморозвитку, самовдосконаленні, підвищенні кваліфікації є об'єктивна оцінка його діяльності.

Реальними діями державних структур і установ щодо реалізації кадрової політики в Україні на сучасному етапі державотворення повинні стати:

1. Розроблення і створення загальнонаціональних, регіональних і галузевих систем моніторингу, розвитку, прогнозування кадрового потенціалу в усіх сферах суспільного життя.

2. Створення Загальнодержавного класифікатора України “Спеціальності, спеціалізації і кваліфікації” та банку даних кадрового резерву.

3. Розроблення і впровадження конкурсної системи відбору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

4. Створення системи, розроблення і реалізація державних програм прогнозування, планування, підготовки, використання, атестації та підвищення кваліфікації кадрів державних службовців.

5. Розширення мережі наукових, інноваційних і консультаційних організацій в галузі роботи з кадрами, розвиток системи її психологічного супроводу.

6. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення державної кадрової політики.

7. Інформаційне забезпечення втілення в життя кадрової політики.

Реалізація Концепції державної кадрової політики в сучасній Україні має забезпечити:

— координацію діяльності у цій сфері всіх суб’єктів кадрової політики, державних органів і організацій, установ, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів;

— інтенсифікацію і прискорення реалізації реформ щодо розв’язання соціально-економічних проблем;

— підвищення престижу і авторитету державної служби, роботи в галузі управління загалом;

— формування дієвого кадрового потенціалу управління в усіх сферах суспільного життя і діяльності;

— забезпечення соціальної злагоди та політичної стабільності в суспільстві.

Отже, головним чинником суспільного розвитку є людський фактор, основою управління суспільством — кадровий менеджмент. Звідси випливає, що кожний директор — це директор по кадрах, кожний керуючий — це керуючий персоналом, кожний управлінець — це управлінець з людських ресурсів.

Георгій Щокін,

Голова Наглядової Ради МАУП, доктор філософії в галузі ділового адміністрування, доктор освіти, кандидат психологічних та доктор соціологічних наук, професор, Заслужений працівник народної освіти України

Микола Головатий,

ректор МАУП, кандидат історичних та доктор політичних наук, професор, Заслужений працівник народної освіти України

А

Абстрагування — процес створення узагальненого замітника конкретного змісту шляхом відволікання від зайвих деталей. Функція А. — виділення найбільш істотних частин з емпіричних знань про об'єкт і зв'язків між цими частинами.

Колпаков В. М.

Абстрактна праця — затрати розумової, нервової (психічної), фізичної енергії та робочого часу у процесі виконання будь-якої роботи. За перевитрат енергії та робочого часу А. п. є нераціональною.

Дмитренко Г. А.

Абстракція (від лат. *abstractio* — віддалення) — результат побудови узагальнюючої схеми досліджуваного об'єкта, в якій усунуто всі малозначимі унікально-конкретні деталі. Функція А. об'єкта — стати заміником усіх конкретних знань про нього, розкриваючи завдяки відволіканню від нюансів принципову основу об'єкта в досліджуваному аспекті.

Колпаков В. М.

Автобіографія — життєпис особи, складений нею самою у вигляді документа, який є частиною особової справи. А. використовують у складанні характеристики працівника, вивченні його життєвого шляху та особистісних якостей — стиль викладу, акценти на певних аспектах життя дають змогу судити про характерологічні особливості особи. Найважливішим у А. є основні факти трудової та громадської діяльності, на основі яких оцінюють життєвий шлях людини.

Щокін Г. В.

Автоматизована система управління кадрами (АСУ “Кадри”) — людино-машинна система, яка забезпечує автоматизоване збирання і оброблення інформації, необхідної для кадрової діяльності. Є одним з основних факторів підвищення ефективності кадрового менеджменту, якості прийнятих рішень у сфері управ-

ління персоналом, організації контролю за їх виконанням. За рівнем автоматизації процесів управління персоналом розрізняють системи: а) інформаційно-довідкові — реєструють, обробляють і видають кадрову інформацію; б) інформаційно-консультаційні — відображають управлінський процес і дають змогу оцінити кадрову інформацію, що надходить, та підготувати рекомендації для прийняття управлінських рішень; в) інформаційно-управлінські — автоматизовані процеси реєстрації збирання, передання та оброблення інформації, вироблення частини типових кадрових рішень; г) самонастроювальні — самостійно змінюються залежно від зміни умов програми кадрової роботи; ґ) самонавчальні — “запам’ятовують” параметри роботи в ситуаціях, що змінюються, і змінюють програми прийняття машинних рішень (“навчають”). Залежно від рівня управління виокремлюють загальнодержавну автоматизовану систему, галузеві А. с. у. к., регіональні та А. с. у. к. підприємств (об’єднань). АСУ “Кадри” складається з таких основних елементів: колектив працівників, які забезпечують реалізацію процесів управління персоналом, їх розвиток та удосконалення; комплекс технічних засобів (ЕОМ, периферійне устаткування, організаційна техніка); носії інформації, що містять кадрові дані; методи, програми та інструкції щодо управління кадрами.

Щокін Г. В.

Автоматизоване робоче місце (АРМ) — сукупність інформаційно-програмно-технічних ресурсів опрацювання даних, що забезпечують кінцевому користувачу автоматизацію управлінських функцій у конкретній предметній галузі. Створення АРМ передбачає, що основні операції з накопичення, зберігання і опрацювання інформації покладають на обчислювальну техніку, а користувач виконує частину ручних операцій і операцій, що вимагають творчого підходу у

підготовці управлінських рішень. Персональна техніка використовується користувачем для контролю виробничо-господарської діяльності, зміни значень окремих параметрів у процесі вирішення завдань, а також уведення вихідних даних в АІС для вирішення поточних завдань та аналізу функцій управління. АРМ як інструмент раціоналізації та інтенсифікації управлінської діяльності створюється для забезпечення виконання певної групи функцій. Найпростішою функцією АРМ є інформаційно-довідкове обслуговування. Хоча ця функція певною мірою властива будь-якому АРМ, особливості її реалізації істотно залежать від категорії користувача. АРМ мають проблемно-професійну орієнтацію на конкретну предметну галузь. Професійні АРМ є головним інструментом спілкування людини з обчислювальними системами, оскільки відіграють роль автономних робочих місць, інтелектуальних терміналів великих ЕОМ, робочих станцій і локальних мереж. АРМ мають відкриту архітектуру і легко адаптуються до проблемних галузей. Локалізація АРМ уможливорює оперативне опрацювання інформації одразу після її надходження і зберігання результатів опрацювання як завгодно довго на вимогу користувача. В умовах реалізації управлінського процесу метою впровадження АРМ є посилення інтеграції управлінських функцій, і кожне більш-менш "інтелектуальне" робоче місце має забезпечувати роботу в багатофункціональному режимі. АРМ виконують децентралізоване одночасне опрацювання економічної інформації на робочих місцях виконавців у складі розподіленої бази даних (БД). Вони мають вихід через системний пристрій і канали зв'язку в персональні електронно-обчислювальні машини (ПЕОМ) і БД інших користувачів і в такий спосіб забезпечують спільне функціонування ПЕОМ у процесі колективного опрацювання інформації. АРМ, створені на базі персональних комп'ютерів, є найпростішим і найпоширенішим варіантом АРМ для працівників сфери організаційного управління і розглядається як система, що в інтерактивному режимі роботи дає конкретному працівнику (користувачеві) усі види забезпечення монопольно на весь сеанс роботи. Цьо-

му відповідає підхід до проектування такого компонента АРМ, як внутрішнє інформаційне забезпечення, згідно з яким інформаційний фонд на магнітних носіях конкретного АРМ має перебувати в монопольному розпорядженні користувача АРМ. Користувач сам виконує усі функціональні обов'язки з перетворення інформації. Створення АРМ на базі персональних комп'ютерів забезпечує: простоту, зручність і "дружність" стосовно користувача; простоту адаптації до конкретних функцій користувача; компактність розміщення і невисокі вимоги до умов експлуатації; високу надійність і тривалу експлуатацію; порівняно просту організацію технічного обслуговування. Ефективним режимом роботи АРМ є його функціонування в межах локальної обчислювальної мережі як робочої станції, що особливо доцільно за потреби розподілу інформаційно-обчислювальних ресурсів між кількома користувачами. Більш складною формою є АРМ із використанням ПЕОМ як інтелектуального терміналу, а також із віддаленим доступом до ресурсів центральної (головної) ЕОМ або зовнішньої мережі. У цьому разі кілька ПЕОМ підключають каналами зв'язку до головної ЕОМ, при цьому кожна ПЕОМ може працювати і як самостійний термінальний пристрій. У найскладніших системах АРМ через спеціальне устаткування можуть бути підключені не лише до ресурсів головної ЕОМ-мережі, а й до різних інформаційних служб і систем загального призначення (служб новин, національних інформаційно-пошукових систем, баз даних і знань, бібліотечних систем тощо). Можливості створюваних АРМ значною мірою залежать від техніко-експлуатаційних характеристик ЕОМ, на яких вони базуються. З огляду на це на стадії проектування АРМ чітко формулюються вимоги до базових параметрів технічних засобів опрацювання і видачі інформації, наборів комплектуючих модулів, мережесовместимих інтерфейсів, ергономічних параметрів пристроїв тощо. Синтез АРМ, вибір його конфігурації й устаткування для реальних видів економічної та управлінської роботи мають конкретний характер, що зумовлюється спеціалізацією, поставленими цілями, обсягами роботи. Однак

будь-яка конфігурація АРМ повинна відповідати загальним вимогам щодо організації інформаційного, технічного, програмного забезпечення. Інформаційне забезпечення АРМ орієнтується на конкретну, звичну для користувача, предметну галузь. Опрацювання документів повинно передбачати таку структуру інформації, яка уможливує необхідне маніпулювання різними структурами, зручне і швидке коригування даних у масивах. Технічне забезпечення АРМ має гарантувати високу надійність технічних засобів, організацію зручних для користувача режимів роботи (автономний, з розподіленою БД, інформаційний, із технікою верхніх рівнів тощо), спроможність опрацювання в заданий час необхідного обсягу даних. Як індивідуальний засіб користування, АРМ має забезпечувати високі ергономічні властивості та комфортність обслуговування. Програмне забезпечення орієнтується насамперед на професійний рівень користувача, поєднується з його функціональними потребами, кваліфікацією і спеціалізацією. З боку програмного середовища користувач має відчувати постійну підтримку свого бажання працювати в будь-якому режимі активно або пасивно. Пріоритет користувача в роботі з технікою є очевидним. Тому за їх взаємодії передбачається максимальне забезпечення зручностей роботи людини завдяки удосконаленню програмних засобів. АРМ можна розглядати як “архітектурні” елементи у створенні автоматизованих інформаційних технологій та систем на економічних об’єктах. Напр., спрощено інформаційну систему виробничого підприємства можна подати як сукупність відповідних АРМ: керівників вищої ланки; керівників основних виробничих підрозділів; керівників функціональних служб; керівників допоміжних підрозділів тощо.

Сладкевич В. П.

Авторитарність (від лат. *autoritas* — влада, вплив) — соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення максимально підкорити своєму впливу партнерів по взаємодії та спілкуванню. Пов’язана з такими особистісними рисами, як агресивність, завищена самооцінка, схильність до наслідування

стереотипів, слабка рефлексія. На поведінковому рівні А. нерідко виявляється у прагненні індивіда будь-що домогтися домінуючого становища в групі, посісти максимально високий щабель у структурі влади.

Щокін Г. В.

Авторитет (від лат. *autoritas* — влада, вплив) — впливовість окремих осіб, груп, організацій, що здобувається і втрачається у процесі діалектичних процесів життя суспільства. А. виникає як організуючий фактор спільної діяльності людей, оскільки в кожному виді діяльності ієрархічно встановлюється міра здатності особи або групи скеровувати в певному напрямі думки і дії інших. Вимоги суспільного виробництва в міру його розвитку обумовлюють багатоступінчасту систему управління, яка передбачає поділ людей на ведучих і ведених і, отже, наявність у будь-якій організованій групі керівників (носіїв А.) і керованих (тих, що визнають А.). При цьому розмаїття видів діяльності дає змогу одній і тій самій особі займати різні позиції на шкалі А. У процесі стабілізації управлінських структур встановлюється норма А. для певної посади, зростають вимоги до особистісних якостей його носія. А. керівника — визнана більшістю підлеглих, колег і вищого керівництва позитивна думка про його особистісну відповідність вимогам посади, яку він обіймає.

Щокін Г. В.

Агнозія (від гр. *a* — префікс на позначення заперечення і *gnōsis* — знання, пізнання, букв. — незнання) — порушення різних видів сприйняття за певних уражень головного мозку. Розрізняють А. зорові, тактильні та слухові.

Щокін Г. В.

Аграфія (*a* — заперечна частка і гр. *graphō* — пишу) — порушення письма за розладів мови (від грубого перекручування слів, пропусків складів і букв, нездатності з’єднувати букви і склади у слова до повної втрати здатності писати).

Щокін Г. В.

Агресія (від лат. *aggressio* — напад) — індивідуальна або колективна поведінка, спрямована на заподіяння фізичної чи психологічної шкоди аж до зни-

щення інших людей. Супроводжується емоційними станами гніву, ворожості, ненависті тощо.

Щокін Г. В.

Адаптаційний синдром (стрес) — сукупність захисно-приспосувальних реакцій організму людини. Розрізняють реакції специфічні — характерні для певного функціонального стану організму та неспецифічні — спільні для різних функціональних станів. Сукупність неспецифічних функціональних станів має назву “загальний адаптаційний синдром”, або “стрес”, а дії, що спричиняють ці реакції, — “стресори”. При дії на організм значного за силою та тривалістю стресора виникають три фази адаптаційного синдрому: 1) мобілізація адаптаційних резервів; 2) опір стресору; 3) виснаження адаптаційних резервів (може мати наслідком загибель індивіда). Вегетативні процеси (виділення гормонів, зміни в роботі систем кровообігу, травлення тощо) не підпорядковуються безпосередньо свідомості людини. Однак її емоційні переживання, воля впливають на динаміку вегетативних процесів (на цьому засновані методи аутотренінгу). Розрізняють дистрес — несприятливі прояви стресу і еустрес — стрес радості, любові, натхнення, ентузіазму. Ці дві протилежності стресу є різноспрямованими і, отже, або сприяють припливу енергії, сил, жадою до життя, або, навпаки, життя і все, що оточує індивіда, втрачає сенс, і він перестає боротися за нього, стає байдужим і апатичним.

Калина А. В.

Адаптація (лат. *adaptatio* від *adapto* — пристосовую) — пристосування організму, індивіда, колективу до умов середовища, що змінюються, або до своїх внутрішніх змін, результатом якого є підвищення ефективності їх існування та функціонування. А. соціально-психологічна — взаємодія особистості й соціального середовища, що забезпечує оптимальне співвідношення цілей і цінностей особистості та групи. Вона передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов’язаної з ними рольової поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості в процесі вирішення спільних гру-

пових завдань. А. молодих працівників — соціально-психологічний процес їх входження у трудовий колектив. Основними моментами А. соціально-психологічної є набуття і закріплення інтересу до роботи, накопичення трудового досвіду, налагодження ділових і особистих контактів з колективом, залучення до громадської діяльності, підвищення зацікавленості не лише в особистих досягненнях, а й у досягненнях колективу. Їй сприяє закріплення наставника.

Щокін Г. В.

Адаптивні структури управління — структури управління, що є більш гнучкими порівняно з бюрократичними, краще пристосованими до швидкої зміни зовнішніх умов. У А. с. у. творча, змістова сторона діяльності переважає над формальною. Особливостями А. с. у. є: 1) краща пристосованість до роботи в нестабільних умовах, коли проблеми, що виникають, і необхідні дії неможливо розчленувати на елементи і розподілити між окремими фахівцями; 2) вирішення співробітниками своїх завдань, виходячи зі стану фірми в цілому; перегляд значної частини їхніх обов’язків у зв’язку зі зміною умов; 3) взаємодія працівників як по горизонталі, так і по вертикалі, можливість діяти, обминаючи ієрархічні шаблі управління; 4) заохочення ініціативи, творчого підходу до справи. Розрізняють матричну (проектну, проблемно-цільову) і конгломератну А. с. у. (схема 1.) Матрична структура управління формується поєднанням двох структур управління, напр., функціональної і проектної. У кожному функціональному підрозділі створюють цільові групи, які закріплюють за окремими проектами, програмами, замовленнями. Представники робочих (цільових) груп одночасно підпорядковуються керівникам проектів, які вирішують, що і коли має бути зроблено, і своїм функціональним менеджерам, які визначають, хто і як виконуватиме необхідні дії. Матричні структури управління використовують у хімічній, електронній, авіакосмічній, автомобільній тощо сферах діяльності; різноманітні варіанти матричної структури — у лікувальних установах, банках, урядових організаціях, будівництві, рекламному біз-

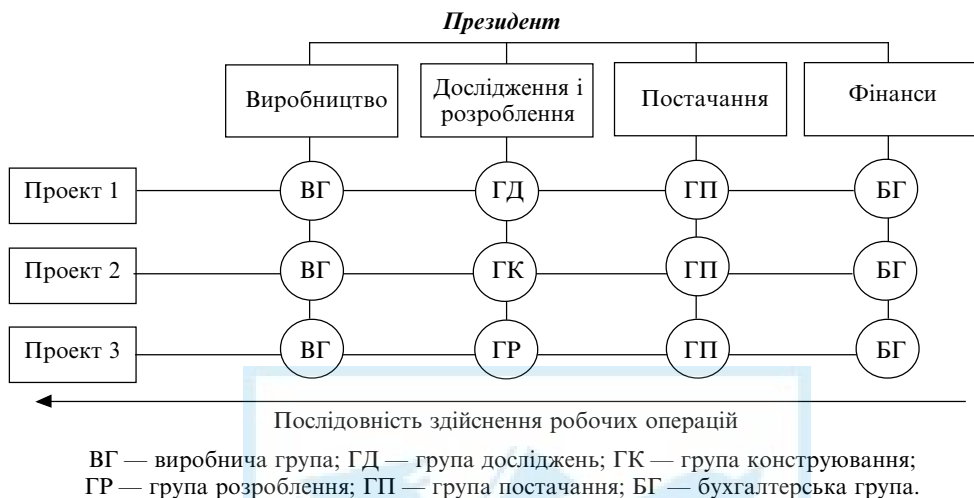


Схема 1. Матрична структура управління

несі. Переваги матричної структури — гнучкість і оперативність маневрування ресурсами для реалізації кількох програм в межах однієї компанії; можливість концентрації зусиль спеціалістів різного профілю при розробленні нових проектів, програм; формування у персоналі і менеджерів типу поведінки, за яким вони на перше місце ставлять інтереси фірми, а не тільки свого підрозділу. Її недоліки — складність, громіздкість; проблеми через відсутність принципу єдності керівництва в управлінні; часті конфлікти через боротьбу за владу між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів. Конгломерат не є стійкою і впорядкованою структурою — він передбачає можливість набуття всією організацією най-

більш доцільної в конкретній ситуації форми. Так, в одному відділі фірми може бути використана продуктова структура, в другому — регіональна, в третьому — матрична (схема 2). Керівництво вищої ланки конгломерату відповідає за довгострокове планування, розроблення стратегії, політики, координацію і контроль дій усієї організації. Крім цієї центральної групи, існує низка незалежних фірм, які практично автономні у прийнятті оперативних рішень. Вони підпорядковані основній компанії у питаннях фінансів, утримання витрат у визначених для всього конгломерату межах і досягнення визначених показників прибутковості. Виконання цих функцій є сферою відпові-

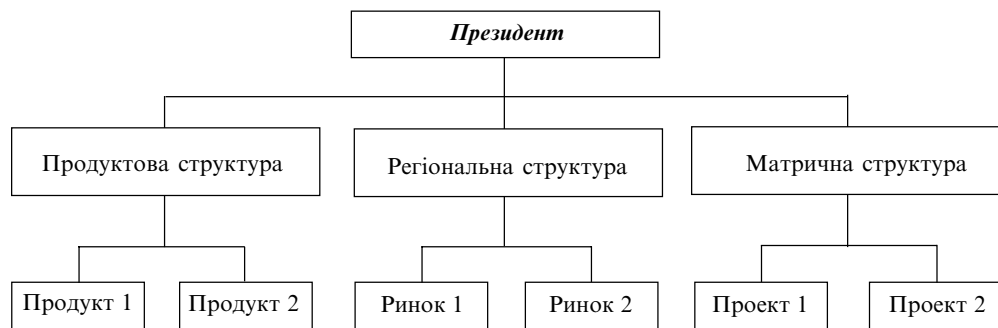


Схема 2. Конгломератна структура управління

дальності керівництва відповідної економічної одиниці. Фірми, що входять до складу конгломерату, зберігають свої організаційні структури з двох причин: 1) розвиток диверсифікації діяльності фірм часто ускладнюється в межах однакової структури управління; 2) за збереження своїх організаційних структур фірми, які входять до конгломерату, можуть швидко згорнути і розгорнути ділову активність у різних сферах з мінімальним порушенням зв'язків, що склалися. Ці фірми не залежать одна від одної, що дає змогу керівництву конгломерату продати будь-яку з них у разі її незадовільної діяльності та придбати більш перспективну. Такі зміни не впливають на діяльність інших підрозділів конгломерату. Конгломератну структуру управління доцільно застосовувати у наукомістких галузях, де за необхідності можна швидко припинити випуск застарілих видів продукції і перейти до нових.

Сладкевич В. П.

Адаптивні технології — технології, що забезпечують відтворення процесів включення особистості в групи, колективи, соціум, у нові, більш складні й урізноманітнені умови соціального середовища, діяльності, суспільних відносин. В управлінні, зокрема соціальному, через високу складність об'єктів, їх системність, специфіку, суб'єктність (людина, група, колектив тощо) А. т. розглядаються як активний, цілеспрямований, організований процес, у результаті якого система, що адаптується, змінюючись сама по собі, перетворює середовище, оволодіває ним. А. т. характеризуються відповідним узгодженням того, чого бажає особистість, з реальністю соціального середовища, тенденцією його розвитку. На основі класифікації впливів виокремлюють такі види А. т.: політичні, виробничі, організаційні, соціально-психологічні тощо. Класифікують А. т. і за рівнем їх суб'єктності: А. т. працівника, колективу, соціальної групи тощо. Адаптивний процес відображає (має, як складові, характеристики): час адаптації (необхідний і реальний); показники адаптації; ефективність адаптації; особливості взаємодії учасників А. т. (бажані і реальні); середо-

вище адаптації; умови адаптації; специфіку і рівень управління А. т.

Головатий М. Ф.

Адміністративні методи управління — організаційно-розпорядчі методи, що охоплюють усі відносини у сфері державного та іншого управління, є сукупністю певних прийомів, впливів, заснованих на використанні об'єктивних організаційних відносин, які існують між людьми, та загальноорганізаційних принципів управління. Характерними і найважливішими особливостями А. м. у. є: 1) прямий вплив на керований об'єкт через установлення його повноважень (прав і обов'язків); 2) односторонній вибір суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети, завдань управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення, умов виконання завдань на кожному конкретному етапі; 3) юридична обов'язковість актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків і може мати наслідком не лише адміністративну чи дисциплінарну, а й кримінальну відповідальність. Виокремлюють три основні групи А. м. у.: 1) регламентаційні; 2) розпорядчі; 3) нормативні.

Головатий М. Ф.

Адміністративні посади — категорія посад, на які законами чи іншими нормативними актами держави покладено здійснення адміністративно-управлінських функцій. Службовці, які обіймають А. п., є основою кадрового корпусу державної служби. До А. п. належать посади керівників, заступників керівників та спеціалістів, крім політичних і патронатних посад. Вони в установленому порядку віднесені до відповідних категорій посад державних службовців. Особи, які обіймають А. п., повинні зберігати інституційну пам'ять, мати організаційний досвід, забезпечувати стабільну роботу органів державної влади. А. п., як правило, заміщуються за конкурсом і належать до кар'єрних. Зміна керівників, структури та підпорядкування органів державної влади не може бути підставою для звільнення з посад державних службовців, які обіймають А. п. в органах державної влади.

Головатий М. Ф.

Адміністративно-управлінський персонал (АУП) — категорія працівників, які безпосередньо здійснюють функції управління або виконують роботи з технічного забезпечення управління. До АУП належать усі працівники органів управління. На підприємствах, в організаціях і установах АУП є керівники, їх заступники, начальники підрозділів, а також секретарі, друкарки, кур'єри та інші обслуговуючий персонал. Конструктори, технологи, механіки, агрономи, лікарі, вчителі та інші працівники, які безпосередньо беруть участь в основній діяльності організації, не належать до АУП.

Щокін Г. В.

Адміністративно-управлінські технології — способи безпосереднього (прямого) і оперативного впливу на об'єкт управління. А.-у. т. базуються на конкретних повноваженнях, правах керівника, авторитеті влади суб'єкта управління, на принципі обов'язкового і точного їх виконання підлеглими. А.-у. т. виявляються у конкретних рішеннях, прийняття яких управлінським органом, окремим керівником передбачає разом зі здійсненням ними своєї правової функції глибокі знання, повне, достовірне уявлення про стан об'єкта, розуміння наслідків рішень, що приймаються, і наказів, які видаються, забезпечення взаємодії людей і одночасно самореалізації їх сутнісних сил і можливостей. А.-у. т. мають своє функціональне призначення, не лише не суперечать економічним та іншим методам управління, а доповнюють їх, оскільки будь-який адміністративний акт (рішення, розпорядження, наказ) є своєрідним комплексним виявом практичного використання закономірностей розвитку об'єкта управління у поєднанні з умінням керівників користуватися наданими повноваженнями у становленні, функціонуванні та розвитку суб'єкт-суб'єктних відносин. Наукове адміністративне керівництво немає нічого спільного з надмірним адмініструванням, суб'єктивізмом і волюнтаризмом, з порушеннями прав людини. Якісне адміністративно-управлінське рішення має бути високопрофесійним, наукомістким,

базуватися на відповідній інформатизації і технологізації соціальних явищ, тобто воно само по собі є об'єктом технологізації. Без цього неможливе досягнення оптимальності цього виду впливу на об'єкт управління.

Головатий М. Ф.

Адміністрація підприємства (установи) — орган, що здійснює управління підприємством або установою в межах наданих йому прав. До А. п. (у.), крім першого керівника, належать його заступники і помічники, головні фахівці, керівники структурних підрозділів та інші особи, які виконують безпосередньо функції управління. А. п. (у.) здійснює розподіл і перерозподіл кадрів, вживає заходів щодо їх ефективного використання, забезпечує належні організацію, нормування та умови праці працівників, безперерйне постачання, систематичне підвищення кваліфікації робітників і службовців, механізацію та автоматизацію виробництва, зміцнення трудової дисципліни, охорону праці тощо. Діяльність А. п. (у.) будується на основі єдиноначальності, що поєднується із широким залученням працівників до управління виробництвом.

Щокін Г. В.

Академік — дійсний член академії як корпорації вчених, обраний її Загальними зборами. В Україні А. — академічне звання, що надається дійсним членом Національної Академії наук України, а також галузевих академії. А. обирають Загальними зборами академії з числа вчених, які мають вагомі успіхи у розвитку певної наукової галузі.

Антонюк О. В.

Академічне навчання — у Болонському процесі — термін, пов'язаний із введенням двоциклового навчання; запровадженням кредитної системи; контролем якості освіти; розширенням мобільності; забезпеченням працевлаштування випускників; забезпеченням привабливої європейської системи освіти тощо. У 1992 міністри освіти п'яти країн-учасниць ЄС (Бельгії, Данії, Німеччини, Франції та Нідерландів) домовилися розвивати взаємозалік і встановити системи навчання на здобуття ступеня. З 1994 студенти, які здо-

бувають ступінь, розробили структуру дослідної програми EU-НСМ/ТМР. У 1991 Конфедерація спілок ректорів ЄС, у свою чергу, запропонувала запровадити “Європейський докторат” як додатковий сертифікат і навчати докторантів за кордоном хоча б рік з тим, щоб поліпшити освіту молодих науковців і підтримати співпрацю європейських університетів та дослідницьких інститутів. Проблеми структури і якості навчання у ВНЗ Європи обговорювалися на консультаціях генеральних директорів вищої освіти країн-учасниць ЄС під президентством Швеції в м. Хальмштад (травень 2002) та під президентством Іспанії в м. Кордова (квітень 2002), що відбуваються раз на півріччя. Крім того, Європейська комісія подала на розгляд звіт про мобільність докторантів у контексті програм Socrates-Erasmus (т. зв. звіт Мітчелла). Питання А. н. було і є важливим для багатьох країн Європи і світу.

Головатий М. Ф.

Академія (від гр. *Akadēmia* — назва місцевості поблизу Афін, яка, за легендою, належала міфічному герою Академу) — 1) давньогрецька філософська школа, заснована Платоном (IV ст. до н. е.) поблизу Афін і названа за ім'ям міфічного героя Академа; 2) вищі наукові центри — Національна Академія наук України, галузеві академії (педагогічних, психологічних, медичних, аграрних, правничих, мистецьких та інших наук, академії наук зарубіжних країн; 3) вищі навчальні заклади (А. військова, сільськогосподарська, управління персоналом тощо), які здійснюють освітню діяльність, пов'язану зі здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації широкого спектра природничих, гуманітарних, технічних, економічних та інших напрямів науки, техніки, культури і мистецтва, проводять фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідними науково-методичними центрами у сфері своєї діяльності і мають відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення. Згідно із Законом України “Про вищу освіту” А. — вищий навчальний заклад четвертого рівня акредитації, який здійснює освітню діяльність, пов'язану зі здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у певній галузі науки, виробництва, освіти, культури і мистецтва, про-

водить наукову, науково-методичну та науково-виробничу діяльність, має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення.

Антонюк О. В.

Акме (від гр. *akmē* — вершина чогось) — особливий стан особистості (фізіологічний, соціально-психологічний), що характеризується високим ступенем її зрілості, розвитку і досягнення найбільш вагомих показників у діяльності та творчості. А. є вершиною зрілості людини і пов'язаний з її віком. Охоплює значний за часом етап життя (від 30 до 50 років) і є свідченням того, наскільки особистість реалізувала себе як громадянин, спеціаліст у певній сфері функціонування суспільства. Після А. в організмі людини відбуваються інволюційні процеси (зниження окремих фізіологічних, психологічних функцій, працездатності тощо).

Антонюк О. В.

Акмеологія (від гр. *akmē* — вершина і *logos* — учення) — наука про найвищі досягнення в галузі професійної майстерності, яка вивчає чинники і закономірності, механізми і способи розвитку особистості на етапі зрілості, у т. ч. її професійну самосвідомість, самовдосконалення та саморегуляцію. А. виникла на межі природничих, суспільних і гуманітарних наук на початку ХХ ст. Термін “А.” було запроваджено на позначення особливого розділу психології — психології зрілості, або дорослості. Суть А. — комплексне вивчення процесів професійного і особистісного розвитку та визначення шляхів досягнення професійної майстерності на основі реалізації творчого потенціалу особистості. Головна категорія А. — професійна діяльність, що розкривається через такі поняття, як продуктивність, ефективність діяльності та ін. Одним із найважливіших завдань А. є визначення характеристик, що мають бути сформовані у дитини в дошкільному та молодшому шкільному віці, юнацтві для найкращої реалізації людини у зрілому віці. А. розробляє практичні методи і методики, що уможливають удосконалення професійної майстерності та забезпечення творчого потенціалу, зокрема такі, як різноманітні вправи, психологічні тренінги, аутогенні тренування, ігрові та імітаційні методи тощо.

Яровой В. І.

Акредитація (фр. *accreditation*, від лат. *accredo* — довіряю) — процедура надання вищому навчальному закладу певного типу права здійснювати освітню діяльність, пов'язану зі здобуттям вищої освіти та кваліфікації, відповідно до вимог стандартів вищої освіти і державних вимог щодо кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення.

Антонюк О. В.

Акредитація вищих навчальних закладів (ВНЗ) в Україні — офіційне визнання права ВНЗ здійснювати свою діяльність на рівні державних вимог і стандартів освіти. Процес акредитації визначено нормативним документом “Положення про акредитацію вищих навчальних закладів” (затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 1.06.1993 № 303). А. ВНЗ в У. передбачає визначення можливості конкретного державного ВНЗ здійснювати підготовку кадрів певного рівня кваліфікації та надання йому відповідного статусу, що досягається розвитком самоорганізації (автономії) цього закладу, ефективним використанням бюджетних коштів і матеріальних ресурсів, які виділяються на потреби вищої освіти. Атестація недержавного ВНЗ визначає його спроможність здійснювати підготовку кадрів на рівні вимог, що встановлюються для державних ВНЗ, і дає право на видачу диплома про вищу освіту встановленого зразка. Основними

принципами А. ВНЗ в У. є: орієнтація на передові стандарти якості вищої освіти, що регулярно поновлюються; періодичність і гласність; достовірність і об'єктивність експертизи діяльності ВНЗ, авторитетність і незалежність експертів. Її проводять експертні групи відповідно до напрямів підготовки спеціалістів, які формуються з числа провідних учених, фахівців народного господарства, представників професійних об'єднань, товариств і діюч на принципах госпрозрахунку. Члени експертних груп беруть участь у розробленні програм і вимог щодо акредитації ВНЗ. За результатами акредитації ВНЗ надається право присвоювати випускникам кваліфікацію певного рівня і видавати диплом встановленого державного зразка. Визначено критерії для чотирьох рівнів акредитації. ВНЗ, які отримали I рівень акредитації, надається право присвоювати випускникам кваліфікацію молодшого спеціаліста; II рівень — кваліфікацію бакалавра; III рівень — кваліфікацію спеціаліста; IV рівень — кваліфікацію магістра.

Антонюк О. В.

Акт діяльності — категорія, що відображає найбільш абстрактні структурні компоненти будь-якої діяльності: перетворення вихідного матеріалу на кінцевий продукт за допомогою засобу, який використовує суб'єкт, що діє за нормою такого перетворення і має відповідні для цього здібності (схема 1).

Колпаков В. М.

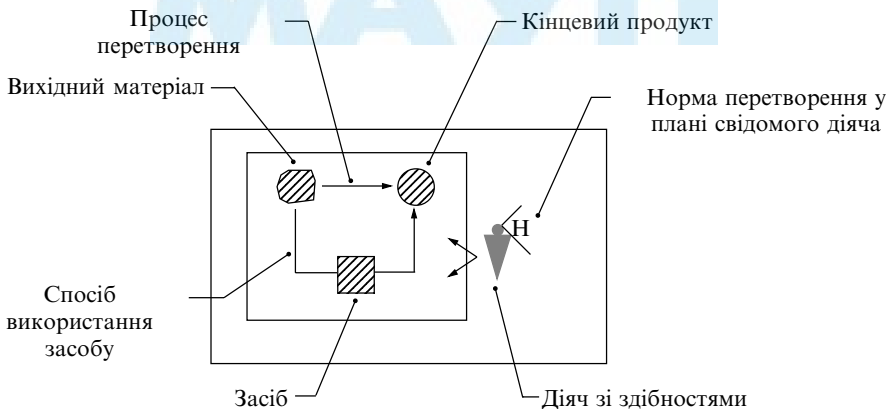


Схема 1. Акт діяльності

Акти управління (лат. *actus* — дія; *actum* — документ) — владні волевиявлення суб'єктів державного та іншого управління (органів виконавчої влади, посадових осіб, окремих керівників), що видаються колегіально чи одноособово і спрямовані на встановлення, зміну або припинення правових норм чи зміну сфери їхньої дії у встановленому порядку на підставі і на виконання законів, актів глави держави та вищих органів виконавчої влади з метою практичного здійснення функцій та завдань державного управління і діють у формі документів чи усних велінь, які містять відповідні приписи.

Головатий М. Ф.

Активізація людського фактора — систематичний цілеспрямований вплив у процесі трудової та суспільної діяльності людини на всі якості її особистості: рівень свідомості, світогляд, характер, ціннісні орієнтації, соціальні установки, якими вона керується у житті, а також на професійні знання, уміння та навички. А. л. ф. забезпечується соціально-економічною політикою держави і діяльністю інститутів громадянського суспільства, спрямованих на поліпшення умов, гуманізацію і “збагачення праці”, демократизацію управління, підвищення матеріального та культурного рівня життя народу, створення умов, що сприяють всебічному розвитку духовного багатства особистості.

Щокін Г. В.

Активна політика зайнятості — заходи, спрямовані на досягнення збалансованості на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності робочої сили та скорочення безробіття, сприяння реструктуризації робочих місць, ефективній зайнятості та самозайнятості населення, запобігання масовому безробіттю в період перепрофілювання великих підприємств. А. п. з. в Україні на сьогодні охоплює: професійну орієнтацію молоді, яка починає трудову діяльність; професійне навчання та перенавчання незайнятих громадян і безробітних; підвищення кваліфікації працівників, які вивільняються; заходи економічної підтримки зайнятості населення, у т. ч. створення нових робочих місць на діючих підприємствах, перепрофілювання та ліквідацію існуючих робочих місць;

компенсаційні виплати працівникам, які перебувають під загрозою звільнення. Більшість цих заходів є заходами довгострокової політики зайнятості на середньострокову перспективу, випереджуваними заходами щодо стримування зростання безробіття, управління трудовою активністю громадян, які приступають до роботи, скорочення періоду безробіття та якнайшвидшого повернення безробітних до продуктивної праці відповідно до структурних змін на виробництві та зрушень у професійно-галузевій зайнятості населення. Перед керівниками різних рівнів управління в Україні постало завдання скорочення терміну створення нових робочих місць, який становить приблизно 15 місяців, і у такий спосіб зменшення рівня безробіття.

Капіна А. В.

Активність — загальна характеристика живих істот, їхня динаміка як джерело змін або підтримання ними життєво важливих зв'язків з навколишнім світом. А. особистості — здатність людини здійснювати перетворення в навколишньому світі на основі засвоєння матеріальної і духовної культури, що виявляється у творчості, вольових актах, спілкуванні.

Щокін Г. В.

Активність соціальна — 1) енергійна, посилена діяльність, діяльний стан, діяльна участь у чомусь; 2) сукупність методів, процедур, спрямованих на зміну соціальних умов відповідно до потреб, інтересів, мети та ідеалів, на висунення і реалізацію соціальних інновацій, формування особистістю в собі необхідних соціальних якостей; 3) характерна риса способу життєдіяльності соціального суб'єкта (особистості, соціальної групи, спільноти, суспільства), що відображає міру (рівень) спрямованості здібностей, знань, навичок, концентрації вольових творчих зусиль на реалізацію невідкладних потреб, інтересів, мети, ідеалів завдяки освоєнню, збереженню, руйнуванню існуючих або створенню нових умов, життєво важливих зв'язків з природним і соціальним середовищем, формуванню особистісних соціальних якостей. А. с. передбачає швидке реагування на зміни у соціальному середовищі та реалізацію соціальної

енергії, від яких безпосередньо залежить динаміка суспільного розвитку. Здійснюється на всіх рівнях соціальної організації: індивід, група, соціум; у всіх сферах життя суспільства — економічній, політичній, культурній, духовній. А. с. має як позитивні, так і негативні наслідки. Їй властива внутрішня неоднорідність, оскільки її детермінують різні громадяни, групи, суспільно-політичні сили, що обстоюють різні соціальні інтереси. А. с. може спричиняти суперечності, конфлікти. Що вищий рівень А. с., то більше соціальної енергії накопичує суспільство, а отже, успішнішим є його розвиток. У свою чергу, А. с. значною мірою залежить від умов розвитку суспільства, поліпшення умов життєдіяльності людей, стимулювання та розвитку їх соціалізації, творчих можливостей.

Головатий М. Ф.

Акцентуації характеру (від лат. *accentus* — наголос) — поняття, запроваджене у науковий обіг К. Леонгардом на позначення надмірної виразності окремих рис характеру та їх поєднань, що є крайніми варіантами норми, які межують із психопатіями.

Щокін Г. В.

Алгоритм (транслітерація імені арабського математика аль Хорезмі *Algorithmi*) — код, принцип, набір правил або система операцій, що пропонують у визначеному порядку дії і уможливають суто механічне розв'язання будь-яких завдань з класу однотипних завдань. А. — точний, однозначний опис, розпорядження, що задає на основі визначеної системи послідовність конкретних дій для розв'язання конкретного завдання; у математиці — опис порядку і правил обчислень за заданих умов.

Колпаков В. М.

Алфавітна картка — картка, яку ведуть на великих підприємствах з метою полегшення роботи з картотекою особового складу. Заповнюється на кожного працівника. Містить такі відомості: прізвище, ім'я, по батькові; цех, відділ; посада (професія); номер особової справи, табельний номер.

Щокін Г. В.

Алфавітна книга — книга, що складається на всіх робітників і службовців у підрозділах або за категоріями персоналу і є джерелом отримання інформації про працюючих, переведених, вибулих працівників, про їх загальний та безперервний стаж роботи. Запис в А. к. роблять одночасно з оформленням наказів про прийняття, переведення чи звільнення працівників.

Щокін Г. В.

Альтруїзм (від лат. *alter* — інший) — система ціннісних орієнтацій особистості, за якої центральним мотивом і критерієм моральної оцінки є інтереси іншої людини або соціальної спільноти.

Щокін Г. В.

Аналіз плинності кадрів (від гр. *analysis* — розкладання) — якісний аспект вивчення процесів плинності кадрів, що характеризується причинами, мотивами і факторами плинності. Причини плинності — найпоширеніші в конкретній організації причини звільнень працівників, які умовно поділяють на три основні групи: 1) пов'язані із сімейно-побутовими обставинами; 2) пов'язані з незадоволенням працівників умовами праці та побуту на виробництві; 3) пов'язані з порушеннями трудової дисципліни. Причини звільнення через незадоволення працівників тісно пов'язані з факторами плинності — умовами праці й побуту працівників (зміст та організація праці, система матеріального і морального стимулювання, організація виробництва і управління, взаємини в колективі, система професійного зростання, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці тощо). Мотиви звільнення є відображенням причин звільнення у свідомості працівників, що встановлюються у процесі бесіди з особою, яка звільняється. Їх об'єднують у такі групи: професійно-кваліфікаційні; пов'язані з організацією й умовами праці; особистісні; пов'язані з рівнем задоволення матеріальними благами; пов'язані зі стосунками в колективі; інші.

Щокін Г. В.

Аналіз робочого місця — характеристика всієї сукупності робочих проце-

сів, що характерні для конкретного робочого місця, передусім визначення необхідного рівня освіти і кваліфікації працівника, його особистісних рис і якостей. А. р. м. здійснюють з метою визначення найбільш раціонального складу і змісту службових обов'язків, функцій працівника на робочому місці; раціонального розподілу праці у конкретному підрозділі й уникнення дублювання робіт і функцій; забезпечення умов для відповідної ротації працюючих, планування їх кар'єрного зростання; оптимізації процесів розвитку персоналу й підбору кадрів. А. р. м. відбувається у кілька етапів: підготовчий; етап збору і аналізу даних (характеристик) робочого місця; етап його паспортизації.

Головатий М. Ф.

Аналіз соціального конфлікту — необхідна умова розв'язання будь-якого конфлікту, що передбачає визначення як мінімум: а) сторін конфлікту (тих, хто конфліктує між собою); б) інтересів конфліктуючих сторін (спільних, відмінних, інших); в) мети, яку ставлять перед собою учасники конфлікту; г) причин конфлікту; г) позицій сторін, їх мотивування; д) знаків і формули конфлікту; е) етапу конфлікту. Результатом А. с. к. є: обґрунтування тактики поведінки у конфлікті; визначення оптимальної моделі, шляхів розв'язання конфлікту; вибір найефективнішої технології розв'язання конфлікту.

Головатий М. Ф.

Аналіз якісного складу кадрів — періодичне цілеспрямоване вивчення працівників за ознаками статі, віку, освіти, кваліфікації, стажу роботи та іншими соціально-демографічними ознаками. Так, А. я. с. к. щодо їх освіти і кваліфікації передбачає визначення кількісного складу працівників з вищою освітою; якісного рівня розміщення працівників на посадах; ступеня раціонального використання фахівців з вищою освітою тощо. Напр., показник якості розміщення кадрів на посадах розраховують підсумовуванням кількості фахівців з вищою освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади, і діленням отриманої суми на загальну кількість посад, що потребують заміщення дипломованими фа-

хівцями. Аналогічно розраховують показники якості розміщення кадрів по кожній посаді, яка підлягає заміщенню фахівцями з вищою освітою.

Щокін Г. В.

Аналізатор — нервовий апарат, який аналізує і синтезує подразники, що виходять із зовнішнього та внутрішнього середовища організму. Складається з трьох частин: 1) периферичного відділу — рецепторів, які перетворюють певний вид енергії на нервовий процес; 2) провідних шляхів: аферентних (передають збудження, що виникло в рецепторі, у вищі центри нервової системи) і еферентних (ними імпульси з вищих центрів передаються до нижніх рівнів А.); 3) коркових проєкційних зон. Залежно від виду чутливості розрізняють А. зоровий, слуховий, нюховий, смаковий, шкірний, руховий та ін.

Щокін Г. В.

Аналітична довідка — документ, отриманий у результаті систематизованого, узагальненого та критичного осмислення теоретичних, документальних, статистичних тощо матеріалів із питання, що розглядається, за допомогою різних методів.

Антонюк О. В.

Андрогогіка (від давньогр. *andros* — доросла людина і *agoge* — виховання) — галузь педагогічної науки, яка досліджує проблеми освіти, навчання та виховання дорослих. Крім терміна “А.”, в літературі використовують такі поняття, як “педагогіка дорослих”, “теорія освіти дорослих” та ін. Завдання А. — визначення соціальних і психологічних чинників ефективної освіти дорослих, розроблення змісту, методів і форм індивідуальної та групової роботи з особами від 18–19 років до похилого віку. Термін “А.” запровадив у науковий обіг німецький історик К. Капп у 1833 на позначення розділу педагогіки. Як спеціальна наука про навчання дорослих А. набула розвитку в середині ХХ ст. із розширенням сфери формальної і неформальної освіти дорослих, що зумовило потребу в спеціальних дослідженнях щодо підвищення ефективності навчального процесу, осмислення традиційної педаго-

гічної проблематики у світлі ідеї безперервної освіти. Розрізняють А. загальну і порівняльну, а також окремі її види: виробничу, військову, геронтологічну та ін. У межах цих галузей вивчають зв'язок між здоров'ям людини і її здібностями, між потребами, мотивами та інтересами, спрямованістю особистості і її спроможністю успішно навчатися, між способом життя дорослої людини та її трудовою активністю.

Ярвовой В. І.

Андрогінія (від гр. *androgynos* — двостатевий) — термін на позначення людей, які успішно поєднують у собі як традиційно чоловічі, так і традиційно жіночі психологічні якості. Чоловічі (маскулінні) і жіночі (фемінінні) якості є незалежними характеристиками (раніше вважалося, що вони лінійно взаємозалежні). На цьому принципі побудовано більшість тестів, які визначають фемінінність, маскулінність і А. На підставі цих тестів кожна людина незалежно від статі може бути віднесена до однієї з чотирьох груп: 1) маскулінних індивідів (з вираженими чоловічими якостями); 2) фемінінних індивідів (з вираженими жіночими якостями); 3) андрогінів (осіб, які поєднують у собі жіночі та чоловічі риси); 4) осіб з невизначеною статевою ідентичністю. А. є важливою психологічною характеристикою людини, яка визначає її здатність змінювати свою поведінку залежно від ситуації, допомагає в досягненні успіхів у різних сферах життєдіяльності.

Щокін Г. В.

Анкетування — метод збору соціальної інформації. Широко використовується в соціальній психології, соціології. А. дає змогу за порівняно короткий термін опитати велику кількість людей, що особливо важливо для оперативного вивчення громадської думки (напр., при висуванні керівників, атестації кадрів, вивченні причин плинності кадрів тощо). Основним інструментом А. є анкета (опитувальний лист) — перелік спеціальних і певним чином згрупованих запитань. За змістом і формою запитань анкети поділяють на відкриті (запитання ставляться у відкритій формі), закриті (передбачені жорсткі варіанти відповідей) і комбіновані. За способом про-

ведення розрізняють А. пряме (у присутності анкетера) і заочне.

Щокін Г. В.

Апарат державного управління — найбільш розгалужена і чисельна сукупність взаємопов'язаних виконавчо-розпорядчих органів (органів виконавчої влади), які діють від імені держави, на основі та на виконання законів, розпорядчих рішень, здійснюючи управління державними справами, і наділені для цього певними владними повноваженнями, компетенцією, мають відповідну структуру і кадри. А. д. у. є сукупністю органів виконавчої влади, організованих у систему для реалізації цілей виконавчої влади відповідно до конституційного принципу поділу державної влади. А. д. у. — головний важіль реалізації завдань виконавчої влади. Він щоденно здійснює практичну діяльність із безпосереднього забезпечення виконання законів України і на цій основі — управління об'єктами державної форми власності, господарською діяльністю державних підприємств і організацій, реалізацію економічної та соціальної політики держави, вирішення та узгодження значної кількості питань політико-адміністративного, соціально-культурного життя, державного регулювання всіх галузей економіки, надання громадянам управлінських послуг.

Головатий М. Ф.

Апатія (від гр. *apatheia* — нечутливість, байдужість) — стан, що характеризується емоційною пасивністю, байдужістю, спрощенням почуттів, ослабленням бажань та інтересів. Є наслідком тривалого розладу психіки, деяких уражень головного мозку або тривалого соматичного захворювання.

Щокін Г. В.

Апріорі (від лат. *a priori* — із попереднього) — 1) знання, яке всупереч апостеріорі, тобто одвічно (до досвіду і незалежно від нього), властиве свідомості; 2) у переносному значенні — наперед стверджувати або заперечувати.

Антонюк О. В.

Арджиріс Кріс (н. 1929) — професор Нью-йоркського університету, один

із дослідників поведінкових і організаційних аспектів менеджменту. Висунув теорію “незрілість — зрілість поведінки людини” або “індивідуальність проти організації”. “Здоровий” особистості, на думку А., властива тенденція розвивати себе від незрілості (дитинства) до зрілості за допомогою: перетворення свого існування з пасивного на активне; руху від залежності до незалежності; накопичення знань про себе і контролювання самої себе тощо. Звідси висновок: рівень самореалізації кожного індивіда визначається його позицією на відрізку незрілість — зрілість. За А., перешкоджає самореалізації особистості, утримує рівень самореалізації від зміщення вправо на лінії незрілість — зрілість невідповідність між потребами здорової особистості у самореалізації і потребами формальної організації в підпорядкуванні, контролю за особистістю. Стикаючись із цими потребами, працівники можуть використовувати такі захисні механізми: 1) піти з організації; 2) підніматися службовими щаблями з тим, щоб досягти більшої незалежності; 3) стати агресивними, вдаватися до регресивних форм захисту; 4) втратити інтерес, стати байдужими; 5) створювати неформальні групи, що протидіють втраті інтересу, апатії, агресії тощо. Організація в особі своїх менеджерів на захисну реакцію працівників реагує використанням сильнішого авторитарного, директивного лідерства (організаційного контролю) або зверненням до “людських відносин”. Удосконалення організації А. зводить до зменшення невідповідності й досягнення гармонії між особистістю і організацією. “Дозрівання” людей в організаціях, на його думку, є вирішальним у забезпеченні такої гармонії.

Барчан Г. Ю.

Архетип (від гр. *archē* — початок, походження і *typos* — образ) — спосіб зв'язку образів, що переходять від покоління до покоління. Термін “А.” запровадив у науковий обіг К. Юнг. А. — структурні елементи людської психіки, сховані в колективному несвідомому, спільному для всього людства. Вони успадковуються подібно до того, як успадковується будова тіла. А. структурують розуміння світу, себе й інших людей; во-

ни є основою творчості і сприяють внутрішній єдності людської культури.

Шокин Г. В.

Асертивність — гармонійне поєднання властивостей особистості, вияв її знань про природу людини, умінь і навичок спілкування, етично допустимого у конкретній ситуації, світоглядної позиції позитивної спрямованості у формі конкретних дій. А. — здатність організувати свою поведінку, уміння формулювати свої вимоги, домагатися їх задоволення, “чути” те, чого хочуть від особистості оточуючі, з повагою та любов'ю ставитися до себе. Поводитися асертивно означає розв'язувати певне питання чи проблему з урахуванням думок та інтересів інших людей, причетних до неї, не ущемлюючи їх ділових інтересів, розумно й уміло захищати свої інтереси. Людину, яка поводиться асертивно, вирізняє позитивне ставлення до інших людей і адекватна самооцінка. Вона демонструє, що їй відомо, наскільки справедливою та здійсненою є її вимога, і у протилежній стороні, яку особа поважає, немає інших інтересів, ніж позитивно вирішити питання. Така особа упевнена в собі, вміє слухати інших і йти на компроміс; здатна змінити свою точку зору під тиском аргументів; вважає інших людей порядними, не соромиться попросити про послугу і, зі свого боку, готова зробити її. Для асертивного поведінки характерний спокій, створюється враження, що людина розслаблена. Її мова виразна і зрозуміла, темп мовлення — рівномірний, погляд — відкритий. Від неї віє упевненістю, у т. ч. й тому, що вона добре орієнтується в ситуації, що склалася. Нічого не навіює собі наперед, вміє розпізнати маніпуляції та захистити себе від них, поважає моральні принципи такою мірою, що не вважає аморальне асертивним.

Калина А. В.

Асоціативне мислення — суб'єктивний тип мислення, що характеризується випадковістю переходу від уявлення до уявлення на основі індивідуально значущих, значенневих зв'язків між уявленнями.

Колпаков В. М.

Асоціація (лат. *associatio* — сполучення, з'єднання, від *associo* — з'єд-

ною) — добровільне об'єднання осіб або організацій у союз, спілку, угруповання тощо на основі взаємовигідної співпраці за збереження правової та майнової самостійності з метою досягнення спільної мети. У підприємницькій сфері об'єднуються різноманітні виробничі, торговельні тощо структури для координації комерційної діяльності, втілення в життя спільних програм і захисту інтересів членів А., фінансової підтримки спільних комерційних проектів. Специфіка А. у тому, що, по-перше, ними керує обрана загальними зборами рада (правління), а оперативне управління здійснює виконавча дирекція, яку призначає рада чи правління; по-друге, вони не несуть юридичної відповідальності за зобов'язаннями своїх членів, і навпаки; по-третє, А. як юридична особа може мати власний баланс, розрахункові та інші рахунки, товарні знаки, символіку. Як неприбуткове громадське об'єднання (не здійснює комерційної діяльності), А. має право створювати виробничі, торговельні та інші комерційно-підприємницькі структури. Напр., в Україні у нових ринкових умовах активно функціонує Асоціація сприяння розвитку приватного підприємництва в Україні "Єднання". Як недержавна і некомерційна організація, вона є добровільним об'єднанням підприємств і організацій для підтримки і сприяння розвитку приватного малого і середнього бізнесу. Її завдання — аналітична, інформаційна, юридична, аудиторська та консалтингова допомога в організації підприємництва, а також менеджмент соціальних відносин, розроблення та впровадження комп'ютерних баз даних; впровадження юридичних, аудиторських, бухгалтерських семінарів, курсів, тренінгів, конференцій. А. у психології — психологічний зв'язок між окремими елементами (уявленнями, думками, почуттями тощо) психіки, за якого поява одного елемента в певних умовах зумовлює появу іншого, з ним пов'язаного.

Антонюк О. В.

Аспекти профорієнтаційної роботи — напрями профорієнтаційної роботи. Такими напрямами є: 1) соціально-економічний; 2) психолого-педагогічний; 3) методико-біологічний. Соціально-економічний А. п. р. — процес засвоєння учнями певної системи знань, норм, навичок і

умінь, які дають їм змогу здійснювати соціально-професійну діяльність, що поліпшує якісний склад робочої сили і підвищує рівень задоволення молоді працею. Психолого-педагогічний А. п. р. — виявлення і формування інтересів, схильностей і здібностей учнів, а також допомагає їм у виборі професії, найбільш відповідної індивідуально-психологічним особливостям особистості. Медико-біологічний А. п. р. — дотримання вимог, що висуваються до здоров'я й окремих фізіологічних якостей людини, необхідних для здійснення певної професійної діяльності.

Щокін Г. В.

Аспекти управління персоналом — складові управління персоналом. Розрізняють такі А. у. п.: 1) техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних на ньому техніки і технології, виробничі умови тощо); 2) організаційно-економічний (планування чисельності та складу працюючих, моральне і матеріальне стимулювання, використання робочого часу, організація праці, діловодство, табельний облік тощо); 3) правовий (дотримання трудового законодавства у роботі з персоналом); 4) соціально-психологічний (соціологічне і психологічне забезпечення управління кадрами, впровадження у практику кадрової роботи соціопсихологічних процедур); 5) педагогічний (виховання і навчання кадрів, робота у робітничих гуртожитках, наставництво тощо).

Щокін Г. В.

Аспірант (від лат. *aspirans* (*aspirantis*) — той, хто до чогось прагне) — особа, яка навчаючись в аспірантурі (основній формі підготовки наукових і науково-педагогічних працівників), готується до наукової чи викладацької діяльності у вищих навчальних закладах і науководослідних інститутах.

Антонюк О. В.

Аспірантура (від лат. *aspiro* — прагну) — одна з основних форм підготовки наукових і науково-педагогічних працівників вищої кваліфікації шляхом створення умов для безперервної освіти, підвищення науково-педагогічної і наукової кваліфікації громадян і здо-

буття наукового ступеня кандидата наук. Існує А. очна (навчання з відривом від виробництва впродовж 3-х років) і заочна (навчання протягом 4-х років без відриву від виробництва). До А. приймають осіб, які виявили здібності до науково-дослідної роботи, мають закінчену вищу освіту, як правило, стаж практичної роботи по закінченні ВНЗ не менш як 2 роки (за обраною спеціальністю) і склали вступні іспити. Аспіранти працюють за індивідуальним планом, вивчають обрану спеціальність, оволодівають методологією науково-дослідної роботи, складають іспити кандидатського мінімуму, пишуть кандидатську дисертацію на здобуття вченого ступеня кандидата наук. Керує роботою аспіранта зазвичай професор, доктор наук.

Антонюк О. В.

Астенія (від гр. *asthenia* — безсилля, слабкість) — нервово-психічна слабкість, що виявляється у підвищеній стомлюваності та виснаженості, зниженому порозі чутливості, крайній нестійкості настрою, порушенні сну. Є наслідком різних захворювань, а також надмірних розумових і фізичних навантажень, тривалих негативних переживань і конфліктів.

Щокін Г. В.

Астрологія (від гр. *astron* — зоря і *logos* — вчення) — давнє вчення про вплив небесних тіл на земне життя, у т. ч. на долю і поведінку людини. З А. тісно пов'язана хіромантия. А. використовували халдеї, асирійці, єгиптяни, греки, араби. Тривалий час А. була надбанням вузького кола посвячених, пізніше відбувся поділ А. на екзотеричну (доступну масам) і езотеричну (ключі від якої зберігалися в таємниці й частково загублені). Найвишого розвитку А. досягла в Древньому Китаї і Стародавній Індії. В Європі поширилася в середні віки у вигляді однієї з модифікацій індійської А., що вважається традиційною. А. — внутрішньо логічна система, що спирається на давню ідею про тотожність і взаємозв'язок макро- і мікросому. Базовими принципами А. є: принцип циклічності (відображає фази розвитку об'єктів); принцип резонансів (відображає закономірності розвитку взаємодії різних циклів).

Щокін Г. В.

Атестация (від лат. *attestatio* — посвідчення, підтвердження) — порядок визначення рівня знань у молоді, яка навчається; кваліфікації працівника, відгук про його професійно-технічні знання, практичний досвід, здібності, ділові та інші якості для виконання конкретних службових обов'язків. Розрізняють А. державну, наукову, педагогічну. Державна А. — обов'язкове визначення освітнього рівня за допомогою державних освітніх стандартів за підсумками загальної середньої та професійно-технічної освіти. Державну А. студентів проводить державна екзаменаційна комісія після закінчення навчання на певному освітньому рівні або його етапі з метою встановлення фактичної відповідності рівня освітньої (кваліфікаційної) підготовки вимогам освітньої (кваліфікаційної) характеристики. Кваліфікацію молодшого спеціаліста присвоює державна кваліфікаційна комісія, інші кваліфікації — державна екзаменаційна комісія. Наукову А. проводять у такі способи: перевибори у вищих навчальних закладах і науково-дослідних установах професорсько-викладацького складу й наукових співробітників; присудження у встановленому порядку наукових ступенів і вчених звань. З початку 70-х ХХ ст. в Україні практикують А. учителів шкіл, викладачів і керівних працівників середніх спеціальних закладів (з початку 90-х ХХ ст. — вищих навчальних закладів І і ІІ рівнів акредитації) з метою визначення відповідності педагогічних працівників посаді, яку вони обіймають, рівню кваліфікації, залежно від якого та стажу педагогічної роботи їм встановлюється кваліфікаційна категорія, визначається тарифний розряд оплати праці, присвоюється педагогічне звання. А. педагогічних працівників проводять згідно із Законом України "Про освіту" (ст. 49), її порядок визначено Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників України (затвердженим Міністерством освіти і науки України). Мета А. педагогічних працівників — активізація їх творчої професійної діяльності, стимулювання безперервної фахової та загальної освіти, якісної роботи, посилення відповідальності за результати навчання і виховання, забезпечення соціального захисту компетентної педагогічної праці.

А. педагогічних працівників поділяють на чергову (проводять один раз у п'ять років згідно з графіком, складеним безпосередньо в навчально-виховному закладі). Педагогічним працівникам, які пройшли чергову А., визначають відповідність (чи невідповідність) посаді, яку вони обіймають, встановлюють або підтверджують (не підтверджують) одну з кваліфікаційних категорій, визначають тарифний розряд, а також може бути присвоєне (підтвержене) педагогічне звання. Не розглянуті атестаційною комісією (не підтвержені або не змінені) протягом 5 років від дня встановлення (присвоєння) кваліфікаційні категорії, тарифні розряди, педагогічні звання втрачають чинність. Педагогічним працівникам, які відмовилися від чергової А., встановлюють кваліфікаційну категорію на ступінь нижчу від тієї, яку вони мали за результатами попередньої А. (кваліфікаційна категорія “спеціаліст” залишається без змін). Позачергову А. проводять не раніш як через рік після попередньої А. для осіб, які виявили бажання підвищити раніше встановлену їм кваліфікаційну категорію (для працівників, яким не передбачено кваліфікаційні категорії, — підвищити тарифний розряд); порушили питання про присвоєння їм педагогічного звання “старший учитель” за умови, що вони мають кваліфікаційну категорію “спеціаліст вищої категорії” або “спеціаліст I категорії”; знизили в міжатестаційний період рівень своєї професійної діяльності. За результатами А. встановлюють такі кваліфікаційні категорії: “спеціаліст”, “спеціаліст II категорії”, “спеціаліст I категорії”, “спеціаліст вищої категорії”; присвоюють педагогічні звання: “старший учитель”, “старший викладач”, “старший військовий керівник”, “майстер виробничого навчання I категорії”, “майстер виробничого навчання II категорії”, “вчитель-методист”, “викладач-методист”, “військовий керівник-методист”, “вихователь-методист”, “старший вожатий-методист”

Антонюк О. В.

Атестація вищого навчального закладу (ВНЗ) — підтвердження державою здатності вищого навчального закладу до проведення навчально-виховного процесу

на рівні державних стандартів якості освіти відповідно до заявленого статусу. В Україні оцінка рівня діяльності ВНЗ охоплює: оцінку якості його освітньої діяльності, її відповідності державним стандартам (на підставі національної системи тестів, показників); перевірку дотримання ВНЗ умов ліцензії. Атестації підлягають усі ліцензовані ВНЗ, її проводять планово не частіш як один раз у п'ять років або позапланово — з ініціативи самого ВНЗ чи Міносвіти і науки. Для проведення атестації органом акредитації створюється атестаційна комісія, до складу якої входять працівники органів державного управління освітою, спеціалісти системи освіти, наукові працівники, представники захищених підприємств, установ та організацій, галузевих і місцевих органів державного управління. За підсумками роботи атестаційна комісія складає “Акт атестації вищого навчального закладу”, який містить мотивований висновок комісії про відповідність, умовну відповідність або невідповідність рівня діяльності ВНЗ державним стандартам якості освіти. Орган акредитації на підставі Акта своїм рішенням визначає: а) ВНЗ атестованим; б) ВНЗ атестованим умовно (підлягає повторній атестації, якщо в його роботі виявлено недоліки, які може бути усунено протягом одного року); в) ВНЗ не атестованим.

Антонюк О. В.

Атестація державних службовців — встановлена процедура, яку проводять у державних органах один раз у три роки з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та їх відповідальності за доручену справу. Під час А. д. с. оцінюють результати їхньої роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються керівниками державних органів відповідно до Закону України “Про державну службу” та інших нормативно-правових актів. Атестаційна комісія в межах установленної процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає. Результатами А. д. с. є висновки, рекомендації і пропозиції атестаційної комісії

щодо поліпшення праці як працівника, якого атестують, так і апарату органу державної влади загалом.

Головатий М. Ф.

Атестація кадрів — один із найважливіших елементів кадрової роботи, який передбачає періодичний (раз у 3–5 років) огляд професійної придатності й відповідності посаді кожного працівника певної категорії. Склад кадрів, які підлягають атестації, встановлюють у кожній галузі діяльності відповідно до переліку посад керівників, фахівців та інших працівників. Залежно від використовуваної інформаційної бази виділяють такі типи А. к.: за мінімально необхідною інформацією (біографічним даними, виробничою характеристикою); з використанням часткової додаткової інформації (даних експертної оцінки); з використанням максимально повної додаткової інформації (даних експертної оцінки та індивідуально-психологічної характеристики, складеної за матеріалами психологічного обстеження).

Щокін Г. В.

Атестація педагогічних працівників — визначення відповідності педагогічного працівника посаді, яку він обіймає, рівню кваліфікації, функціям, які він виконує, і на підставі цього встановлення кваліфікаційної категорії, тарифного розряду оплати праці, присвоєння педагогічного звання. А. п. п. проводять відповідно до вимог Закону України “Про освіту” з метою активізації їх творчої, професійної діяльності, її стимулювання, підвищення відповідальності за результати навчання і виховання, забезпечення соціального захисту навчальної, педагогічної діяльності. Основними засадами А. п. п. є: демократизм, загальність, всебічність, систематичність, колегіальність, доступність, гласність, безперервність освіти, самовдосконалення викладача, моральне і матеріальне заохочення педагогічних працівників. Обов’язкові умови А. п. п. — наявність фахової освіти, володіння державною мовою в обсязі, необхідному для виконання професійних обов’язків. А. п. п. проводять на основі комплексної оцінки рівня кваліфікації, професійної діяльності та загальної

культури педагогічних працівників. Визначають категорії педагогічних працівників, що підлягають атестації, види атестації (чергова, позачергова), її періодичність, кваліфікаційні категорії та педагогічні звання, порядок створення і практичної діяльності атестаційних комісій, основні вимоги до практичного проведення атестації та реалізації її результатів.

Головатий М. Ф.

Атестація робочих місць — комплексна оцінка кожного робочого місця на відповідність прогресивним технічним, технологічним, організаційним рішенням, вимогам охорони праці, передовому досвіду, нормативам і стандартам з метою його удосконалення. Основними завданнями А. р. м. є збалансованість їх кількості з чисельністю працюючих, підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці, раціональне використання основних фондів і капітальних вкладень. Результат А. р. м. — виявлення робочих місць, що не відповідають прогресивним рішенням; розроблення заходів щодо раціоналізації робочих місць та їх реалізація; скорочення застосування ручної і важкої фізичної праці; зменшення кількості робочих місць з несприятливими умовами праці, ліквідація малоефективних робочих місць; збільшення коефіцієнта заміненості роботи устаткування, впровадження технічно обґрунтованих норм тощо.

Щокін Г. В.

Атрактор (від лат. *attraho* — притягати) — точка рівноваги, до якої “притягуються” фазові траєкторії, обумовлені детермінованими початковими умовами, і яка є узагальненням поняття рівноваги, визначає відносну стійкість стану системи. А. можна розглядати як кінцевий стан розвитку дисипативної структури.

Колпаков В. М.

Атрибуція (від лат. *attributio* — приписувати, наділяти) — приписування соціальним об’єктам (людині, групі, спільноті) характеристик, не представлених у полі сприйняття. Необхідність А. обумовлена тим, що інформація, яку індивіду може дати спостереження, недостатня для взаємодії із соціальним оточенням і

потребує “добудовування”. Основним способом такого “добудовування” безпосередньо сприйнятої інформації є А.

Шокин Г. В.

Аудит персоналу (кадровий) (англ. *audit* — перевірка або ревізія звітності) — своєрідний інструмент управління кадровими процесами, певною мірою подібний до фінансового або бухгалтерського аудиту. Сутність А. п. (к.) — оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; діагностика причин виникнення проблем з вини персоналу, оцінка їх важливості та можливості розв’язання; формулювання конкретних рекомендацій для керівництва та служби управління персоналом щодо їх усунення. Предмет А. п. (к.) — практично всі складові процесу управління персоналом. Необхідність в А. п. (к.) зростає із посиленням конкурентної боротьби, оскільки від ефективності управління персоналом залежить виживання організації на ринку. Регулярний А. п. (к.) дає змогу системно розв’язувати проблеми інноваційності, чутливості, гнучкості й адаптивності організації до ситуації. А. п. (к.) проводять за будь-який закінчений діловий період — місяць, квартал, півріччя, рік. А. п. (к.) у трудовій сфері класифікують: 1) за періодичністю (поточний, оперативний, систематичний, панельний, разовий); 2) за повнотою охоплення об’єктів, що вивчаються (повний, локальний, тематичний); 3) за методами аналізу (комплексний, суцільний, вибірко-вий). А. п. (к.) проводять також за трьома основними аспектами: організаційно-технологічним; соціально-психологічним; економічним. Організаційно-технологічний аспект — перевірка документації та аналіз показників, що свідчать про легітимність та ефективність діяльності підприємства. У вітчизняній економіці праці аналіз трудових показників на підприємствах завжди розглядався як невід’ємний елемент організації праці і трудових відносин. У цій сфері було накопичено певний конструктивний досвід, який слід ефективно використовувати. У практиці західних країн аудит у трудовій сфері зазвичай передбачає аналіз даних, що стосуються програм розвитку трудових ресурсів, у

т. ч. показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу, виробничого травматизму, ставлення персоналу до роботи та ступеня задоволення працею. Соціально-психологічний аспект — оцінка соціально-трудових відносин на підприємстві, що поряд з вивченням документації передбачає самостійні опитування, анкетування, індивідуальні та колективні бесіди, інтерв’ю з працівниками різних рівнів та категорій. Отже, працівники дають оцінку соціально-трудовим відносинам на підприємстві, визначають основні чинники трудової мотивації та резерви вдосконалення діяльності фірми з суб’єктивних позицій. Економічний аспект охоплює визначення: конкурентоспроможності підприємства в трудовій сфері шляхом порівняння економічних і соціальних показників діяльності підприємства із законодавчо встановленими нормами і нормативами або з середніми та найкращими в галузі показниками на аналогічних підприємствах; ефективності функціонування служб управління трудовими ресурсами, їхньої ролі у підвищенні конкурентоспроможності підприємства; економічної ефективності самого аудиту, порівняння витрат на проведення аудиторської перевірки з її результатами.

Калина А. В.

Аутогенне тренування (від гр. *autos* — сам і *genos* — рід) — метод психічної саморегуляції, самонавіювання, самоналаштування психіки, що заснований на використанні процесу релаксації і уможливорює певною мірою керування психічними, фізіологічними процесами організму. Експериментальні дані засвідчують, що А. т. впливає на ендокринну, імунну та інші системи організму. Може успішно використовуватися для психологічної підготовки до значущої для суб’єкта діяльності. Розрізняють два рівні А. т.: 1) навчання релаксації; 2) навчання зануренню в передгіпнозичний стан.

Колпаков В. М.

Аутогіпноз (від гр. *autos* — сам і *hypnos* — сон) — гіпноз, що є результатом самонавіювання, на протигагу гетерогіпнозу — навіювання іншою людиною.

Колпаков В. М.

Аутоплейсмент — нова форма розірвання трудового договору між підприємством і одним або декількома працівниками, яка охоплює комплекс методів і засобів, що використовуються спеціалізованими підрозділами з метою надання зацікавленим особам допомоги у працевлаштуванні в оптимальні терміни і за найсприятливіших умов. Послуги такого підрозділу оплачує підприємство, з яким той, хто звільняється, розриває угоду. Форма розірвання — звільнення з ініціативи дирекції, за бажанням обох сторін. Участь у процедурі розірвання трудового договору незалежної третьої сторони дає змогу зняти напруженість і знайти компромісне рішення. З огляду на це багато підприємств включають у трудові договори пункт, що обумовлює надання допомоги звільненим у пошуку нового робочого місця (метод *outplacement*).

Калина А. В.

Афект (від лат. *affectus* — почуття, хвилювання, пристрасть) — емоційний стан суб'єкта, що характеризується бурхливою і відносно короткочасною зміною життєво важливих для нього обставин за його неспроможності знайти адекватний вихід із ситуації, що склалася. Форми А. — лють, гнів, жах тощо. А. може порушувати нормальне протікання психічних процесів — сприйняття, мис-

лення, мовлення тощо. Він фіксується у свідомості особистості: сліди пережитих А. можуть актуалізуватися за певних умов, підсилюватися, виникає ефект нагромадження А. з наступною їх розрядкою, нерідко у більш гострих формах. Особи, схильні до А., можуть бути джерелами паніки.

Колпаков В. М.

Аферентний синтез (від лат. *afferens* (*afferentis*) — той, що приносить і гр. *synthesis* — з'єднання, складання) — процес синтезу, добору різних аферентацій — сигналів про навколишнє середовище і ступінь успішності діяльності організму в його умовах. На основі А. с. формується мета діяльності, управління нею. А. с. передбачає обробку чотирьох складових: 1) мотивації; 2) впливу факторів конкретної обстановки; 3) пам'яті; 4) пускової аферентації (стимулу). Згідно з теорією функціональних систем П. К. Анохіна А. с. є першою, універсальною стадією будь-якої цілеспрямованої поведінки.

Колпаков В. М.

Афілітація (від англ. *приєднувати, приєднуватися*) — стан людини, за якого вона прагне бути у товаристві інших людей (зокрема, у стресових ситуаціях), що дає змогу послабити відчуття небезпеки і страху.

Антонюк О. В.

МАУП

Б

Базовий процес (у діяльності) — процес, який забезпечує реалізацію функціонального призначення діяльності. Описується актом діяльності, що охоплює: вихідний матеріал, кінцевий продукт, діяча, засіб перетворення матеріалу на продукт і норму використання цього засобу. На відміну від Б. п., службовий процес є допоміжним і спрямований на усунення труднощів у Б.п.

Колпаков В. М.

Базові посади резерву — посади, що визначаються під час формування резерву керівників для кожного рівня управління. Напр., для заміщення посади керівника дільниці базовою є посада майстра, начальника цеху — посада керівника дільниці.

Щокін Г. В.

Бакалавр (від лат. *baccalaureus*, від *baccalarius* — старший студент, клерк тощо) — з XIII ст. у низці країн Західної Європи — перший вчений ступінь, що давав право читати лекції в університеті. У сучасних зарубіжних країнах його значення різне: в Англії — перший вчений ступінь, що присвоюється після закінчення навчання в університеті, у США — ступінь, який здобувають після закінчення чотирирічного коледжу, у Франції, Іспанії та деяких інших країнах Європи і Південної Америки його отримують особи разом з дипломом про здобуття середньої освіти. В Україні ступінь Б. запроваджено з 1992. Він засвідчує освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності (Закон України “Про вищу освіту”).

Антонюк О. В.

Баланс ринку праці — складова системи національних балансів, один із елементів інструменту регулювання економічного та соціального розвитку. Відображає взаємодії таких процесів: 1) формування пропозиції робочої сили (надходження незайнятих громадян на ринок праці); 2) формування попиту на робочу силу (характеристика можливостей працевлаштування незайнятих громадян); 3) зміна кількості незайнятих протягом періоду, що аналізується. Показниками Б. р. п. є: чисельність зареєстрованих громадян, не зайнятих трудовою діяльністю на початок року, тис. чол.; чисельність зареєстрованих громадян, не зайнятих трудовою діяльністю у звітному періоді, тис. чол., у т. ч.: а) вивільнені з галузей економіки; б) випускники навчальних закладів; в) раніше зайняті в домашньому господарстві; г) інші категорії незайнятого населення; потреба в працівниках для заміщення вільних робочих місць і вакантних посад, тис. чол.; потреба в працівниках для комплектування новостворених робочих місць, тис. чол.; працевлаштовано незайнятих громадян (задоволений попит), тис. чол.; знімаються з обліку, тис. чол.; чисельність незайнятих на кінець періоду, тис. чол., з них — безробітні, тис. чол. Прогнозування показників ринку праці базується на: економіко-статистичному аналізі тенденцій розвитку ринку праці; прогнозних макроекономічних показниках щодо валового внутрішнього продукту, трудових ресурсів, загального обсягу інвестицій за рахунок усіх джерел фінансування — основних фондів та їх структури за формами власності. Інформаційне забезпечення розрахунків показників ринку праці — дані діючої статистичної звітності.

Дорошенко Л. С.

Баланс робочого часу — система показників використання робочого часу одним середньосписковим працівником протягом певного календарного періоду (як правило, за рік). Мета роз-

рахунку Б. р. ч. — визначення ефективного (корисного) фонду часу роботи одного працівника з урахуванням середньої тривалості робочого дня, прийнятого календарного режиму роботи, планованих невиходів на роботу та внутрішньозмінних регламентованих перерв

для визначення резервів зростання ефективності праці за рахунок кращого використання робочого часу та планової чисельності працівників. Б. р. ч. розраховують по організації, цеху, дільниці, підрозділу, групі співробітників, що мають однаковий графік роботи (табл. 1).

Таблиця 1

Структура балансу робочого часу

| № п/п | Показники балансу робочого часу | Значення показника або порядок його розрахунку |
|-------|--|--|
| 1 | Календарний фонд часу, днів | 365 |
| 2 | Кількість вихідних та святкових днів | Відповідно до режиму роботи |
| 3 | Кількість календарних робочих днів | (п. 1 — п. 2) |
| 4 | Кількість днів невиходів на роботу | Відповідно до планових оцінок невиходів |
| 5 | Кількість фактичних робочих днів | (п. 3 — п. 4) |
| 6 | Втрати робочого часу через скорочену тривалість робочого дня, година | Відповідно до планових розрахунків |
| 7 | Середня тривалість робочого дня | Нормальна тривалість за вирахуванням втрат |
| 8 | Корисний фонд часу, година | (п. 7 – п. 5) |

До встановлених законом причин невиходів належать: чергові та додаткові відпустки; відпустка у зв'язку з хворобою, вагітністю та пологами; невихід у зв'язку з виконанням державних та суспільних обов'язків; відпустка у зв'язку з навчанням; неповний робочий тиждень. Тривалість чергової та додаткової відпусток планують відповідно до чинного законодавства залежно від того, на скільки днів відпустки має право певна категорія працівників і яка її чисельність (або яка її питома вага у загальній кількості). Відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами планують на основі звітних даних базисного року з урахуванням зміни питомої ваги жінок на підприємстві. Невиходи через хворобу в плановому балансі визначають на основі звітних даних з урахуванням можливостей зменшення втрат робочого часу через хвороби завдяки поліпшенню санітарно-гігієнічних умов праці та медичного обслуговування працюючих, здійснення заходів техніки безпеки та охорони праці. Невиходи, пов'язані з виконанням державних та суспіль-

них обов'язків, визначають на рівні звітного періоду. В плановому балансі не передбачають відпустки з дозволу адміністрації, а також втрати робочого часу через прогул та цілоденні простої. Основою для розрахунку середньої тривалості робочого дня є дані про кількість або питому вагу працівників, що мають різну тривалість робочого дня, встановлену відповідно до чинного законодавства. При цьому середня тривалість робочого дня повинна бути скоригована з урахуванням скорочення робочого часу в передсвяткові дні на одну годину. Корисний (ефективний) фонд робочого часу середньоспискового працівника визначають як добуток числа робочих днів на фактичну середню тривалість робочого дня.

Калина А. В.

Баланс трудових ресурсів — система показників, що характеризує чисельність трудових ресурсів та їх використання; складова частина балансу народного господарства. Б. т. р. складається з двох частин: у першій відображають наявні

трудові ресурси, у другій — розподіл їх за видами зайнятості (у суспільному виробництві, на навчанні з відривом від виробництва, у домашньому і особистому підсобному господарстві), сферами та галузями господарства. Важливою народногосподарською пропорцією є розподіл трудових ресурсів між виробничою і невиробничою сферами та між окремими галузями. Б. т. р. дає змогу визначати обсяг трудових ресурсів, забезпечувати їх планомірний розподіл у сферах і галузях діяльності, обґрунтовано здійснювати підготовку кваліфікованих кадрів відповідно до потреб господарства.

Щокін Г. В.

Балансовий метод у плануванні трудових ресурсів — метод розроблення системи балансів і балансових розрахунків, які є сукупністю взаємопов'язаних показників, що характеризують співвідношення між потребами підприємств, організацій та галузей у трудових ресурсах, їх наявністю та розподілом. Б. м. у п. т. р. уможливує балансові зіставлення і ув'язку показників. Система балансів і балансових розрахунків охоплює: 1) зведений баланс трудових ресурсів; 2) баланс робочих місць і трудових ресурсів; 3) балансовий розрахунок потреби в робітничих кадрах за професіями та джерел її забезпечення; 4) балансовий розрахунок підготовки та перепідготовки працівників; 5) балансовий розрахунок потреби у спеціалістах, баланс ринку праці. Баланси і балансові розрахунки розробляють на рівні підприємств, регіонів та країни в цілому. З розвитком ринкової економіки під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів структура і зміст балансів можуть змінюватися.

Дорошенко Л. С.

Балансові розрахунки потреби у робітничих кадрах — балансові розрахунки, що виконуються для виявлення додаткової потреби підприємства, організації, галузі в робітничих кадрах та її зв'язку з фактичною наявністю і структурою місцевих трудових ресурсів, а також для вдосконалення і розвитку всіх існуючих форм професійної підготовки робітників. Б. р. п. у р. к. охоплює: 1) визначення планової чисельності робітничих

кадрів на початок і кінець року; 2) розрахунок додаткової потреби з урахуванням приросту (зменшення) чисельності, заміни планованого збитку і відшкодування втрат від плінності кадрів; 3) джерела забезпечення додаткової потреби в робітничих кадрах: чисельність робітників з числа осіб, які вивільняються, перепідготовлених на нові професії безпосередньо на виробництві; чисельність випускників денних шкіл поточного року, які будуть прийняті на роботу; чисельність випускників професійно-технічних училищ, що направляються на виробництво; чисельність випускників технікумів, які направляються на роботу з професіями кваліфікованих робітників; чисельність робітників, прийнятих зі сторони (показують окремо тих, які мають необхідні професії, і тих, хто їх не має).

Щокін Г. В.

Банк даних — сукупність кадрової інформації, сконцентрованої у визначеному місці, доступному для її спеціального використання. Напр., на підприємстві можуть бути створені Б. д. про робочі місця, нормативи їх використання, резерв керівників, про неповнолітніх, працівників передпенсійного віку та інші категорії персоналу. Обсяг і структура Б. д. залежать від специфіки підприємства та рівня кадрової роботи. В автоматизованих системах управління створюються автоматизовані Б. д., у яких дані накопичуються і використовуються автоматично.

Щокін Г. В.

Безперервної освіти концепція — модель формування і розвитку особистості впродовж усього її життя. В основі цієї концепції — три принципи: 1) безперервність; 2) демократизація; 3) функціональність освіти. Реалізація Б. о. к. передбачає створення систем освіти, відкритих для людей будь-якого віку, які сприяють постійному розвитку індивіда та супроводжують його впродовж усього життя, залученню до безперервного оволодіння знаннями, уміннями та навичками, забезпеченню нової підготовки в разі необхідності, стимулюванню постійної самоосвіти. Ефективний розвиток робочої сили завдяки безперервній освіті вимагає тісного зв'язку систем підготов-

ки персоналу з тенденціями та перспективами технічного, економічного і соціального розвитку підприємства. Основні напрями підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників також мають відповідати потребам тих, хто навчається. Система навчання повинна розроблятися з урахуванням прогнозних змін у професійно-кваліфікаційній структурі працівників та інноваційних перетворень робочих місць. Витрати на навчання розглядаються як інвестиції, що в майбутньому забезпечать зростання доходів. Безперервна освіта передбачає також, що навчання є добре спланованим і керування процесом, який забезпечує взаємозв'язок усіх видів професійного навчання і випереджаючу підготовку персоналу. Важливим чинником удосконалення професійної підготовки та підвищення кваліфікації в системі безперервної освіти є оцінка її результатів за допомогою кількісних і якісних методів. Кількісні методи визначення результатів навчання враховують такі показники: загальну кількість осіб, які навчаються; кількість осіб, які навчаються, за категоріями та формами навчання; витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу. Якісними методами оцінки результатів навчання є: оцінка здібностей і знань у процесі або наприкінці навчання; оцінка професійних знань і навичок в умовах виробничих ситуацій; оцінка впливу навчання на параметри виробництва.

Дорошенко Л. С.

Безробітний — працездатний громадянин працездатного віку, який з незалежних від нього причин не має заробітку і трудового доходу, зареєстрований у Державній службі зайнятості як особа, що шукає роботу. Він готовий працювати, здатний до праці, але не отримує від служби зайнятості належної роботи, яка відповідає його професійній підготовці, стану, досвіду тощо. За визначенням Міжнародної організації праці (МОП), безробітні — люди, які не мають роботи, але готові стати до неї, шукають її протягом останніх чотирьох тижнів або ті, хто вже влаштувався, але ще не почав працювати. У США Б. є громадяни, які: 1) не мали роботи протягом тижня обстежен-

ня; 2) робили спроби знайти роботу протягом попередніх чотирьох тижнів (зверталися безпосередньо до роботодавців, державної служби зайнятості чи до друзів); 3) тимчасово звільнені чи найняті на нову роботу, яку повинні почати протягом 30 днів; у Японії — той, хто не працював протягом тижня обстеження жодної години; у Великобританії — той, хто не має роботи протягом тижня обстеження, шукає її увесь цей час чи не може шукати через хворобу, чекає результатів переговорів щодо працевлаштування. Б. умовно поділяють на такі категорії: 1) особи, що втратили роботу внаслідок скорочення виробництва, зміни профілю чи закриття підприємства. Більша частина таких Б. залежно від переважаючих об'єктивних причин звільнення становить контингент циклічного і структурного безробіття; 2) особи, що звільнилися за власним бажанням, але не знайшли протягом певного часу нової роботи з незалежних від них причин; 3) особи, які вперше виходять на ринок робочої сили (молодь; випускники вищих навчальних закладів; ті, хто раніше не працював); 4) особи, які повертаються на ринок праці після тривалої перерви (зазвичай жінки, що припинили роботу через народження дитини). Підставою для виплати допомоги Б. у розвинених країнах є обов'язковість реєстрації на біржі праці, активний пошук роботи в останній період, певний період працевлаштування до отримання статусу Б. (це вагома перепона для зарахування до категорії Б. тих, хто вперше намагається влаштуватися на роботу) і звільнення роботодавцем (а не добровільне), готовність стати до роботи на пропозицію біржі праці (служби, бюро зайнятості та інших структур), відсутність інших доходів, крім допомоги у разі безробіття, перебування у статусі Б. визначений законодавством період, після якого величина виплат у разі безробіття скорочується.

Сладкевич В. П.

Безробіття — складне соціально-економічне явище, суть якого в тому, що частина працездатного населення не знаходить роботи і поповнює резервну армію праці. За визначенням Міжнародної організації праці (МОП), безробітною є

особа, яка хоче працювати, але не має робочого місця. Досягнення ефективної зайнятості потребує: мобілізації всіх можливостей держави для завчасного створення нових робочих місць у перспективних галузях народного господарства; безперервної системи освіти, підготовки та перепідготовки кадрів; матеріального забезпечення осіб, які тимчасово залишилися без роботи. Для цього у складі місцевих держадміністрацій створюють спеціальну службу зайнятості. На загальнодержавному рівні реалізують спеціальні програми зайнятості населення, орієнтовані на врахування тенденцій науково-технічного прогресу.

Щокін Г. В.

Безтарифні системи оплати праці — форми організації оплати праці, в яких не використовують гарантовані тарифні ставки та посадові оклади і вилучають більшість видів премій, доплат і надбавок. В основі Б. с. о. п. — пайовий розподіл заробленого колективом між працівниками відповідно до прийнятих співвідношень (коефіцієнтів) в оплаті праці різної якості (залежно від кваліфікації, посади, спеціальності працівників тощо). Ця система забезпечує тісну ув'язку оплати праці працівника з результатами роботи колективу. Кожному працівнику присвоюють певний базовий коефіцієнт, що відображає його попередню трудову діяльність, і коефіцієнт трудової участі в поточних результатах роботи колективу, отже, заробіток працівника залежить від кінцевих результатів роботи трудового колективу в цілому. Коефіцієнт є основним елементом Б. с. о. п. Рівень оплати праці наперед не відомий, його обчислюють після закінчення роботи. Застосування Б. с. о. п. доцільне у випадках, коли: а) колектив повною мірою несе відповідальність за результати роботи, а його члени добре знають один одного і довіряють своїм керівникам; б) є можливість точно врахувати кінцеві результати роботи; в) є умови для спільної зацікавленості та відповідальності за кінцеві результати роботи. Б. с. о. п. виникла в орендних колективах і подекуди мала назву “розподільна”. На сьогодні найпоширенішими видами Б. с. о. п., заснованими на нормативно-пайовому розподі-

лі засобів на оплату праці, є: 1) система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці; 2) експертна система оцінки результатів праці; 3) “пайова система” оплати праці; 4) комісійна система оплати праці; 5) ставка трудової винагороди; 6) система “плаваючих” окладів.

Калина А. В.

Беккер Гаррі Стенлі (н. 1930) — американський економіст, професор Чиказького університету, лауреат Нобелівської премії 1992 “за заслуги в поширенні мікроекономічної теорії на сферу широких людських відносин, що перебувають за межами ринку”. Народився у м. Поттсвілл, штат Пенсільванія. У своїх працях охопив економічною теорією ті сфери, які до нього традиційно вважалися об'єктами інших наук, зокрема соціології, демографії, криміналістики. Зробив спробу дослідити, як принципи ринкової логіки та моделі “витрати-випуск” можна застосувати в усіх сферах людської діяльності, виходячи з передумови, що всі дії та вчинки людей ґрунтуються на одних і тих самих принципах. Праці та внесок Б. у науку відзначені п'ятьма почесними званнями доктора, у т. ч. зарубіжних університетів. Він є членом багатьох національних та міжнародних товариств, редактором кількох економічних журналів. У теорії споживання Б. йде далі, ніж традиційні неокласики на чолі з М. Фрідменом. На відміну від монетаристів, які на основі “раціональних очікувань” досліджують співвідношення між нагромадженням і споживанням (“життєвий шлях продукту”), він використовує цей підхід, щоб проаналізувати, яким чином очікування доходів (бюджету) впливає на поведінку людей як виробників, з одного боку, і як споживачів — з іншого, але не лише матеріальних благ і вільного часу. Головна ідея цієї теорії — купівля товару чи послуги не є остаточним економічним актом. Акт купівлі (акт споживання) — лише проміжний крок, за допомогою якого споживач повинен задовольнити кінцеві різноманітні потреби (задоволення). Тому він є не лише споживачем, а водночас і “виробником” своїх задовольень (бажань). З цією метою споживач і використовує куповані блага та послуги. Б. запроваджує у свою теорію

споживання обмежений фактор часу, який у неокласичній теорії ніколи всерйоз не брався до уваги, але який нині повинен розглядатись як “витрата”. Так само, як і в інших випадках, ця “виробнича діяльність” національного господарюючого суб’єкта щодня вимагає прийняття різноманітних індивідуальних рішень з тим, щоб досягти найоптимальнішого розподілу ресурсу. Якщо такого розподілу ресурсів (одним з яких є час) буде досягнуто, то цьому суб’єкту гарантований найвищий ступінь задоволення своїх потреб і бажань. Отже, кожна індивідуальна дія розглядається як економічний акт, що залежить від наявних грошових доходів і часу, який є у споживача, причому сума цих двох величин становить т. зв. соціальні доходи, які має споживач і які він використовує для досягнення своїх цілей. Запровадження фактора часу для аналізу людської активності пояснює в сучасному суспільстві ірраціональні дії і дає змогу стимулювати три тези. Перша — ціна часу відповідає додатковим грошовим доходам, які можна було б отримати за цей період часу. Це т. зв. порівняльні витрати, що розраховуються як втрачені за цей час доходи. Порівняльні витрати часу зростають швидше, ніж інші ресурси. Оскільки ціна одного фактора для виробництва певного блага зростає щодо інших факторів, то підприємець так організовує процес виробництва, щоб мінімально використовувати відносно обмежений і дорогий фактор, а замість нього використовувати інші фактори виробництва (дешевші), яких є достатньо. Тобто, що вища ціна фактора часу, то менше використовуватиме його підприємець. Те саме стосується і споживачів (як виробників): оскільки ціна часу зростає, вони намагатимуться краще розпорядитися ним. Друга теза — запровадження фактора часу в теорію споживання зумовлює зміну споживацьких звичок і закупівель (гіпотеза стабільних переважень). Традиційна теорія “суспільства споживання” виходить з того, що звички споживача (або потреби) змінюються тому, що виникають нові потреби, які виробники намагаються задовольнити. Б. і його прихильники вважають, що причиною створення нових продуктів є не лише потреби і переважень, що змінюють-

ся, а й постійно зростаюча вартість часу. Вона спонукає споживачів, так само, як і виробників, до постійних заміन старих покупок новими, оскільки нові продукти задовольняють їх потреби краще й дешевше. Причому структура потреб майже не змінюється, змінюються лише засоби їх задоволення. Праці Б. містять нові суттєві елементи, що дають змогу науково й систематизовано викласти антиекономічні тези про суспільство споживання, пасивну роль безсилового споживача перед засиллям виробників, подолати поширену серед економістів ліберальної школи псевдовідмінність між “справжніми” і “фальшивими” потребами. Значний прорив у розв’язанні проблеми індивідуального споживача Б. здійснив у 1964 в праці “Людський капітал: теоретичне й емпіричне дослідження” та роком пізніше у статті “Теорія розподілу часу”. М. Фрідмен у своїх працях показав роль споживача не як пасивного, а як активного й раціонально діючого суб’єкта, спроможного зіставляти і приймати рішення. Це означало, що його витрати на задоволення потреб залежать не лише від наявних доходів, а й від тих, які він розраховує отримати в майбутньому. Саме ідея Фрідмена про очікувані доходи була розвинена, формалізована економістами-неокласиками Чиказької школи, до яких належить і Б., й отримала в літературі назву “теорія раціональних очікувань” та “теорія людського капіталу”. Поняття людського капіталу в західній економічній науці визначається як сукупність можливостей, знань, здібностей та кваліфікації, якими наділений індивід. Цей капітал частково дається людині від народження, а частково вона набуває його впродовж життя. Теорія людського капіталу намагається пояснити його виникнення, розвиток і накопичення, а також показати взаємозалежність між розподілом людського капіталу, різними економічними способами буття і поведінки людей. Головна її ідея — люди обмежують свою господарську активність не лише порівняльними вигодами між двома різними товарами, наявними на ринку, а й тим, що вони одночасно зіставляють сьогоднішнє споживання з майбутнім фінансовим і нефінансовим задоволенням. Напр., ситуація, коли хтось погоджується нині на низько-

оплачуване місце, оскільки у майбутньому на основі здобутої освіти й досвіду воно дасть значно кращі шанси для просування по службі чи отримання доходів (ніж, скажімо, краще оплачуване місце без відповідної освіти). З огляду на таку перспективу витрати на освіту, здоров'я та професійну підготовку Б. розглядає як інвестиції підприємництва, які повинно робити суспільство у кожного зокрема.

Барчан Г. Ю.

Бенчмаркінг — метод оцінки діяльності персоналу на основі детального порівняння з іншими аналогічними організаціями. Дає змогу виявити переваги і недоліки управлінської діяльності на основі порівняльного аналізу кількісних вимірників результативності різних організацій, використовувати іншу компанію як модель; вивчити і врахувати у своїй діяльності досвід інших, забезпечити результативність порівняно з кращими конкурентами, сформувати пріоритети. Б. охоплює: 1) порівняння управлінської діяльності служби управління персоналом (всієї організації) чи управлінських і технологічних процесів з іншими найбільш успішними компаніями (їх підрозділами), чи з кращими подібними процесами інших фірм незалежно від країни належності; 2) визначення ефективності реагування на прогнозовані тенденції на ринку праці порівняно з іншими, які реалізують кращу практику.

Колпаков В. М.

Беррі Артур (1861–1929) — англійський економіст. Народився у м. Кройдоне. У 1881–85 навчався у Кінг Коледжі Кембриджського університету, де вивчав математику. Виконуючи в 1891–95 адміністративну роботу в Кембриджському університеті, також викладав математику в Кінг Коледжі. Наукові інтереси Б. — широке коло соціальних і політичних питань. Ще студентом він був одним із фундаторів Кембриджського економічного клубу, де виступив із доповіддю про фабричне законодавство. Б. відвідував лекції Альфреда Маршалла і згодом на його прохання читав лекції з математичної економіки (1891–1900). Маршалл спону-

кав Б. до написання праць з економічної теорії (1891). Перша, яка дійшла до нас у вигляді конспекту, була значним внеском у теорію розподілу, засновану на принципах спадної граничної продуктивності, започаткованих Маршаллом. Друга — аналіз дискусії, що розгорнулася між Маршаллом і Еджуортом з приводу теорії товарообміну (листи, які стали основою для створення цієї праці, викладені у творах Джіллбода). В 1891 Б. відходить від економічної теорії через адміністративну роботу і розбіжності в поглядах з Маршаллом (стосовно статусу жінки в Кембриджському університеті). Найвідоміший твір Б. — історія астрономії для широкого вола читачів.

Барчан Г. Ю.

Бесіда — метод отримання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації. Широко застосовується в різних сферах роботи з персоналом, оскільки є найпоширенішим способом вивчення працівника (при прийомі на роботу, зарахуванні до резерву, перед черговими атестаціями, як захід впливу на порушників дисципліни тощо).

Щокін Г. В.

Бесіда ділова — специфічна форма контакту між людьми, які мають визначені повноваження з боку своїх структурних підрозділів або організацій, під час якого відбувається обмін думками і цілеспрямоване обговорення конкретної проблеми або ситуації з метою пошуку взаємовигідного варіанта рішення.

Щокін Г. В.

Бідність — явище, що характеризує стан частини населення, доходи якого нижчі за офіційний прожитковий мінімум. Економісти визначають Б. як неможливість підтримувати мінімальний рівень споживання відповідно до фізіологічних, соціальних та культурно обумовлених нормативів. У сучасних соціально-економічних дослідженнях використовують різні критерії визначення Б. населення — абсолютні, відносні, суб'єктивні, структурні та ресурсні. Основними показниками вимірювання Б. є межа Б., рівень Б. і глибина Б. У бідних країнах світу у витратній частині

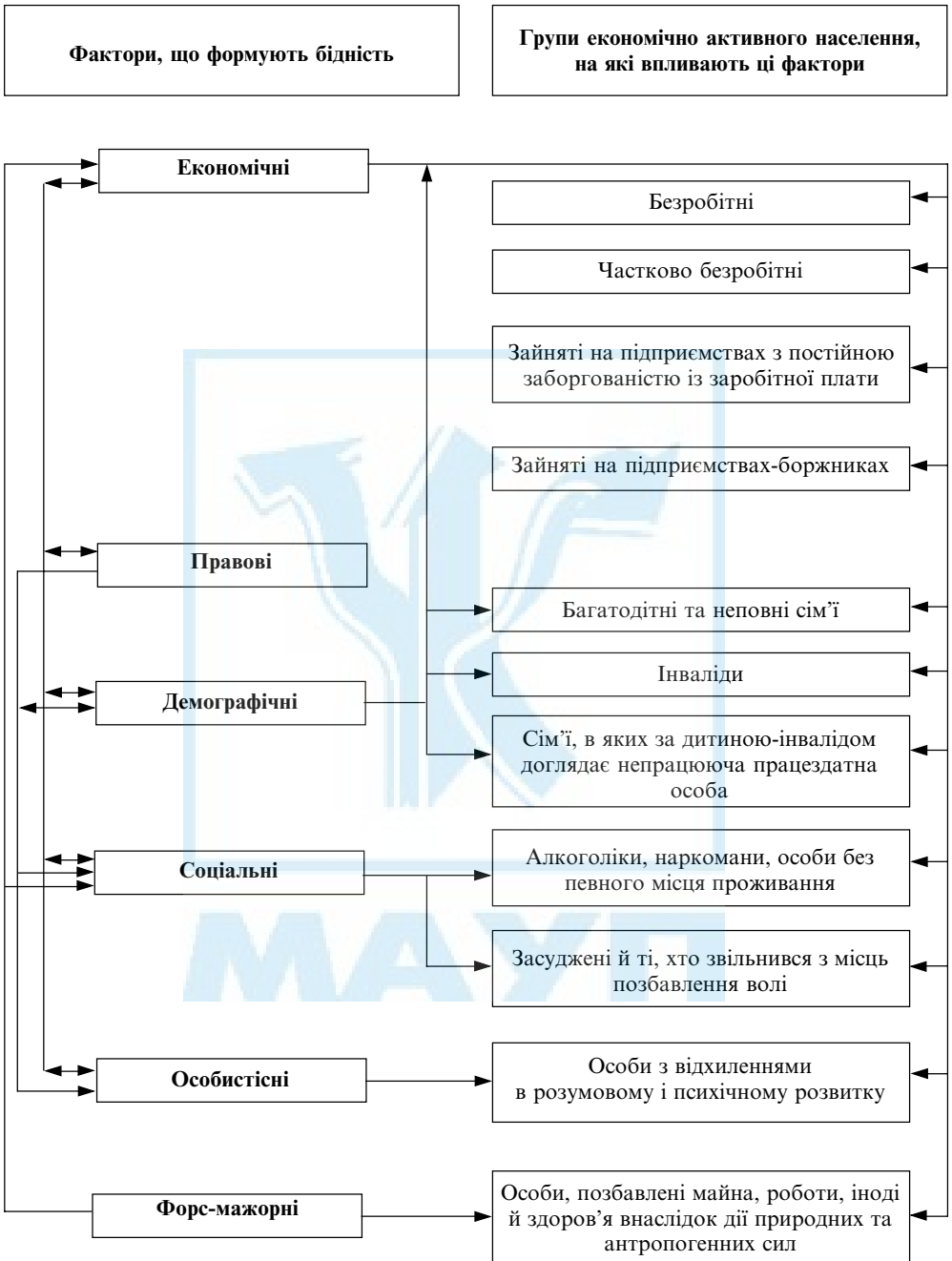


Схема 1. Класифікація факторів, що спричиняють бідність, та групи населення, на які вони впливають

бюджету сімей після сплати податків і внесків на соціальне страхування найбільшу частку становлять витрати на харчування. Залежно від економічного рівня країни ця частка може бути істотно відмінною (напр., у Німеччині — приблизно 20 %, в Україні — близько 65 %). Населення, грошові доходи якого нижчі за прожитковий мінімум, є Б. Прожитковий мінімум, на відміну від біологічного мінімуму, динамічніший — змінюється відповідно до соціально-економічного розвитку суспільства. Однак світова практика засвідчує, що поріг Б. значно підвищується через зростання цін (інфляцію), що не означає збільшення рівня споживання і зростання рівня життя населення. Здійснення у цивілізованій державі політики соціального захисту певних груп населення сприяє пом'якшенню проблем Б., їх розв'язанню. Б. є однією з найважливіших характеристик нерівності у розподілі доходів. Рівень Б. — інформативний показник соціально-економічного розвитку країни. Зазвичай Б. визначають як стан, за якого економічних ресурсів не вистачає для забезпечення певного стандарту (нормального рівня) життєдіяльності. Офіційний рівень Б. фіксується законодавчо. Фактори і структуру Б. наведено на схемі 1 див. с. 36.

Капіна А. В.

Бізнес (англ. *business* — справа, угода, комерційна діяльність) — 1) загальне поняття, яке характеризує економічну активність господарюючих суб'єктів з метою отримання прибутку; 2) справа, діло; 3) підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку; 4) підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції чи послуг. Залежно від сфери діяльності господарюючих суб'єктів виокремлюють такі види бізнесу: промисловий, торговельний, банківський, рекламний, страховий тощо. За характером участі в системі ринкових відносин — підприємницький (виробниче, комерційне, фінансове, страхове підприємство, посередництво тощо), споживчий (бізнес споживачів, який відображає зацікавленість людей у кінцевих результатах виробництва на основі пошуку най-

кращих умов їх досягнення), трудовий (діяльність громадян, що працюють за наймом і є рівноправними учасниками ділових відносин з підприємцями), державний (здійснення державою через засновані нею організації бізнесово-фінансово-кредитних операцій з метою наповнення державного бюджету через використання власних засобів виробництва, продукції інтелектуальної праці, цінних паперів, фінансових, грошових ресурсів). За величиною господарського обороту, обсягів прибутків та інших показників діяльності — дрібний, малий, середній, великий. За організаційно-правовими формами — приватний (індивідуальний), колективний, корпоративний. За відповідністю чинному законодавству, особливостями укладання угод — законний і незаконний, чесний і нечесний. Б. як вид економічної діяльності здійснюється приватними особами, підприємствами чи організаціями з виробництва, продажу товарів чи надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші для взаємної вигоди зацікавлених сторін. Роль Б. у розвитку економіки країни розкривається в його основних функціях: 1) творчій (сприяння генеруванню та реалізації нових ідей, здійсненню науково-технічних розробок, проектів, що пов'язані з господарським ризиком; ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів); 2) організаційній (поєднання ресурсів виробництва в оптимальних пропорціях, здійснення контролю за їх використанням). Б. є головним фактором структурних змін у системі господарювання, створює сприятливе середовище для конкуренції і завдяки цьому стає своєрідним каталізатором соціально-економічного розвитку країни, забезпечує належну мотивацію високопродуктивної праці. Для ефективного розвитку Б. необхідний комплекс умов: економічних, політичних юридичних, психологічних. Економічні — наявність різних типів власності; її роздержавлення і приватизація, демонополізація господарської діяльності; формування розвинутої ринкової інфраструктури; вільний доступ до ресурсів, кредитів, інформації. Політичні — стабільна, передбачувана політика владних структур; гарантії збереження власності всіх гос-

подарюючих суб'єктів; унеможливлення націоналізації, експропріації власності; здійснення підтримувальної податкової, кредитної, митної політики урядом; стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу. Юридичні — створення однакових для всіх господарюючих суб'єктів “правил гри”; недопущення втручання органів державного управління в господарську діяльність будь-якого суб'єкта, за винятком передбачених законодавством випадків. Психологічні — позитивна суспільна думка щодо підприємницької діяльності; наявність традицій ведення бізнесу в країні. З метою структурної перебудови економіки, створення умов для стабільного економічного зростання, захисту конкуренції, усунення монополізму в підприємницькій діяльності, забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій, захисту прав споживачів, справедливого розподілу доходів, поповнення державного бюджету, згладжування структурних і регіональних диспропорцій, захисту національних інтересів у системі міжнародних господарських зв'язків, захисту навколишнього середовища від негативних екологічних наслідків (ефектів) діяльності підприємницьких структур держава регулює Б. за допомогою: законодавчих і нормативних документів, затверджених органами державної влади і управління; податкової та фінансово-кредитної політики; цін і правил ціноутворення; цільових дотацій, валютного курсу, розмірів економічних санкцій; ліцензій, торгових патентів; соціальних пільг; науково-технічних, економічних та соціальних програм; договорів на виконання робіт і поставок для державних потреб; антимонопольної політики; політики захисту прав споживачів; інвестиційної політики.

Сладкевич В. П.

Біогенез (від гр. *bios* — життя і *genesis* — походження) — створення органічних сполук живими організмами; процес виникнення, зародження живого. Згідно з цією концепцією все живе народжується тільки від живого.

Колпаков В. М.

Біогенетичний закон (у психології) — перенесення на психічний розвиток

дитини співвідношення, встановленого німецькими натуралістами Ф. Мюллером і Е. Геккелем між онтогенезом (індивідуальним розвитком організму) і філогенезом (історичним розвитком організмів). Згідно з ним в онтогенезі дитячої психіки відтворюються основні стадії біологічної еволюції та етапи культурно-історичного розвитку людства.

Щокін Г. В.

Біогенний — той, що походить від живого організму, пов'язаний з ним.

Колпаков В. М.

Біографічний метод — метод дослідження в кадровій роботі, в основі якого — вивчення індивідуального життєвого шляху працівника. Зазвичай Б. м. використовують для дослідження особливостей професійного руху працівника, його освітнього рівня, а також установок, мотивів особистості, її соціально-психологічної структури. Обробка біографічних матеріалів за допомогою процедур контент-аналізу, статистики й типології дає змогу підвищити надійність відомостей, отриманих за допомогою Б. м.

Щокін Г. В.

Біржа праці — установа, яка є посередницею між працівником і підприємцем при здійсненні угоди купівлі-продажу робочої сили. Б. п. також реєструють безробітних. Нині ці функції виконують головним чином державні центри зайнятості.

Щокін Г. В.

Біфуркація (лат. *bifurcus* — роздвоєний) — 1) критична гранична точка, в якій відбувається якісна зміна поведінки об'єкта; 2) точка розгалуження траєкторії руху (зміни) системи в момент її структурної перебудови. У точках Б. система перебуває одночасно ніби у двох станах, і передбачати її детерміновану поведінку неможливо.

Колпаков В. М.

Біхевіоризм (від англ. *behaviour* — поведінка) — один із напрямів у психології, що виник на початку XX ст. у США. У своїй радикальній формі Б. зводив усі суспільні явища і процеси до взаємодії

між стимулами, які впливають на людський організм, та реакціями організму. Предмет досліджень Б. — поведінка, що розглядається як сукупність реакцій на вплив середовища (стимули). Засновник Б. — Е. Торндайк. Термін і програму Б. запропонував американський психолог Дж. Б. Уотсон. Б. успішно застосовують у практиці менеджменту. На початку 50-х В. Скотт запропонував менеджерам змінити точку зору на робітників і розглянути їх не лише крізь призму економічних, а й соціальних інтересів, з погляду визнання їх заслуг, включеності у групи, поведінки у групах. Пізніше відомий американський теоретик менеджменту М. Фоллет довела, що для успішного управління організацією керівник має відмовитися від формальних взаємодій із робітниками і стати визнаним ними лідером. В основі цієї концепції — гнучкість у відносинах між менеджерами і працівниками. Суттєвий внесок у розвиток Б. зробив А. Маслоу, який розробив теорію потреб, що згодом здобула визнання й популярність як “піраміда потреб”.

Калина А. В.

Бланк (від фр. *blank* — білий, чистий) — аркуш паперу з надрукованою назвою установи, підприємства, організації або з частково надрукованим текстом, призначений для складання документа за визначеною формою.

Щокін Г. В.

Бондар Інтерна Касьянівна — економіст, доктор економічних наук (1970), професор (1979). Закінчила Московську сільськогосподарську академію (1949). У 1949–57 працювала в Інституті економіки НАН України, у 1957–1962 — старший викладач, доцент Української сільськогосподарської академії, з 1962 — старший науковий співробітник, завідувачка сектора, завідувачка відділу Науково-дослідного економічного інституту Мінікономіки, з 1992 — директор Науково-дослідного інституту соціального захисту населення. Напрями її наукових досліджень: проблеми теорії, методології та практики соціальних процесів, проблем праці, трудових відносин, зайнятості, державної політики у сфері регулювання трудових відносин. Вона є автором по-

над 300 публікацій, зокрема: “Экономические проблемы повышения производительности труда в сельском хозяйстве” (монографія) (1970); “Производительность труда (вопросы теории и практики)” (1991); “Средний класс: Теория та сучасні тенденції становлення. Т. 1; Проблеми та соціально-економічні передумови становлення Т. 2” (2004); “Словник акціонера” в 2-х томах (2004). За багаторічну науково-дослідну діяльність заснувала наукову школу та підготувала понад 50 докторів і кандидатів економічних наук. Є членом декількох спеціалізованих рад з атестації кадрів вищої кваліфікації, засновником і першим віце-президентом Спільки акціонерів України, академіком Академії економічних наук України, Почесним професором економіки та бізнесу Міжнародного слов'янського університету, лауреатом Міжнародної нагороди ім. Сократа, заступником голови Наукової Ради з видання енциклопедії корпоративного управління.

Дорошенко Л. С.

Бонус (від лат. *bonus* — добрий, гарний) — 1) додаткова винагорода, премія; 2) додаткова знижка, надана продавцем покупцю відповідно до умов угоди чи окремої угоди. Б. як додаткову винагороду працівникові виплачують за фактом (підтвердженим актом або накладною і рахунком-фактурою) раз на місяць або раз у квартал за результатами його діяльності, вагомими для організації (збільшення обсягу реалізації продукції, підвищення якості продукту, продуктивності праці, збільшення кількості продукту без втрат якості, зменшення витрат виробництва, виконання додаткових понад запланованих завдань тощо). За специфікою діяльності представників різних професій і спеціальностей Б. поділяють на: комерційний (для працівників комерційної ланки підприємства); виробничий (для працівників виробничої ланки підприємства); сервісний (для працівників ланок, що обслуговують базовий процес на підприємстві). Механізм розрахунку Б. для працівників кожної ланки окремий через принципову відмінність діяльності цих ланок організації. Розрізняють також Б. особистий і командний. Особистий бонус (ОБ) — винагорода, які заохочують високі інди-

відуальні заслуги працівника у вирішенні стратегічних і тактичних завдань підприємства (досягнення більш високих індивідуальних результатів, внесок у зниження витрат виробництва, у збільшення обсягів реалізованої продукції / послуги, економію ресурсів тощо). Командний бонус (КБ) — преміальна винагорода групи за досягнення підрозділом цілей, стратегічно або тактично значимих для організації в цілому (збільшення продажів, підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутку, зростання продуктивності праці у підрозділі тощо).

Калина А. В.

Бригада виробнича — первинна ланка трудового колективу підприємства, яка об'єднує працівників для спільної праці та виконання виробничого завдання на основі загальної зацікавленості й відповідальності за результати роботи. Б. в. створюють відповідно до наказу (розпорядження) керівника підприємства, цеху або іншого структурного підрозділу. Чисельність і склад Б. в. визначають, виходячи зі змісту та складності виробничого процесу, трудомісткості робіт, вимог організації праці та виробництва, застосовуваних технічних і організаційних засобів. Існують Б. в. спеціалізовані (зазвичай об'єднують працівників однієї професії) і комплексні (охоплюють працівників різних професій), змінні (усі працівники працюють в одну зміну) і наскрізні (охоплюють працівників усіх змін). Б. в. очолює бригадир — висококваліфікований робітник, який має організаторські здібності і обирається членами бригади.

Щокін Г. В.

Бюджет (англ. *budget* — сумка) — визнана або прийнята таблиця, відомість доходів і витратків економічного суб'єкта за певний період часу (переважно за рік), що має офіційну силу. Б. є контрольним еталоном. Б. — основний інструмент перевірки збалансованості, відповідності надходжень і витрат економічних ресурсів у певних сферах діяльності. Існують такі види Б.: 1) автоматичний (перенесення бюджету минулого року на новий бюджетний рік у разі несвоєчасного прийняття нового бюджету); 2) державний (кошторис річних доходів і витратків держави, заздалегідь

розроблений і затверджений законом); 3) місцевий (кошторис щорічних доходів і витратків місцевих органів влади). Б. визначають також як: споживчий мінімальний (прожитковий мінімум); споживчий оптимальний (життєві засоби, розраховані на основі норм і нормативів споживання, що задовольняють раціональні потреби людей); бюджет споживчий (фактичний баланс доходів і витратків, що характеризує рівень життя сімей різних класів і верств населення і показує джерела надходження доходів та основні статті їх витрат на придбання товарів і послуг); бюджет часу (загальна кількість часу, що розподіляється за основними видами людської життєдіяльності); бюджет часу працівника (система показників, які характеризують розподіл витрат часу (доби, тижня, місяця, року) окремого працівника і окремих груп населення за видами його використання). Б. пов'язаний з відповідною бюджетною політикою, бюджетними системами, бюджетним процесом, бюджетним регулюванням тощо, які існують у країні.

Головатий М. Ф.

Бюлетень (фр. *bulletin* від італ. *bulletino* — записка, папірець) — 1) назва періодичних інформаційних видань товариств і установ; 2) медичний листок непрацездатності (лікарняний листок).

Щокін Г. В.

Бюрократизм (від фр. *bureau* — бюро, канцелярія і гр. *kratos* — влада, панування) — 1) система управління, що характеризується відірваністю органів управління від волі та рішень більшості членів організації, управлінського апарату, колективу від громадськості; 2) канцелярщина, зволікання, тяганина, зневажливе ставлення до суті справи під виглядом або заради дотримання формальності. Для Б. характерне перебільшення значення формальних процедур, скрупульозне виконання інструкцій, що спричиняє відокремлення бюрократичного управління від потреб об'єктів управління, помилки у керівництві та його неефективність у розв'язанні проблем, які потребують нетрадиційних підходів і засобів. Ознаки Б. властиві будь-якому виду соціального управління. У недемократичному суспільстві пануван-

ня Б. має наслідком утвердження безконтрольного і необмеженого панування чиновництва, яке перетворюється на самодостатню, відокремлену від суспільства верству, усунення громадян від управління суспільними справами, а відтак стає підґрунтям для запровадження авторитарних процедур і методів управління.

Головатий М. Ф.

Бюрократична структура — форма соціальної організації, що характеризується раціональністю, високим ступенем поділу управлінської праці та її спеціалізацією, чіткою ієрархією, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, використанням науково обґрунтованих методів управління, компетентністю та професійністю управлінських кадрів.

Головатий М. Ф.

Бюрократія (від фр. *bureaucratie*, букв. — панування канцелярії) — специфічна форма управлінських структур і відносин, що характеризується: 1) існуванням привілейованого прошарку службовців, покликаного здійснювати владу та панування в організації; 2) відривом виконавчої влади від законодавчої і обох — від волі та рішень більшості членів організації; 3) безособовою системою управління; 4) дорученням функцій контролю особам, відповідальним за виконання; 5) створенням системи службової залежності, що призводить до верховенства форми над змістом діяльності. Основний компонент свідомості Б. — почуття статусу, належності до “панівної еліти”; її найважливіші риси — ієрархічність, тверда регламентація, багатоступінчастість у переданні інформації, конформізм та авторитарність свідомості й поведінки.

Щокін Г. В.



В

Вакансія (фр. *vacance*, від лат. *vacans* — незайнятий, вільний) — незайнята посада, вільне місце у штаті установи, в навчальному закладі.

Антонюк О. В.

Валідність експерименту — критерій якості експерименту, ступінь його точності, залежно від якого висновки, отримані у результаті експерименту, можуть бути поширені на всю генеральну сукупність. В. е. дає змогу визначити, наскільки загальними можуть бути висновки, отримані у процесі дослідження обмеженої за часом і обсягом вибірки. Розрізняють В. с. внутрішню і зовнішню.

Колпаков В. М.

Валідність експерименту внутрішня — критерій якості експерименту, який використовують для з'ясування ступеня вірогідності виявленої в результаті експерименту тенденції, закономірності, характерної для певної одиниці множини або для всієї підмножини елементів генеральної сукупності. Напр., досліджуючи ступінь впливу освітлення на ефективність виробничої діяльності ткацької фабрики, психологи встановили статистичну залежність ефективності їхньої роботи від частоти зміни освітлення. Постає питання, що є основним фактором підвищення ефективності діяльності: зміна освітлення, увага експериментаторів, особлива поведінка керівників у період експерименту чи інші фактори. Психологи дійшли висновку, що причина підвищення продуктивності праці ткацької фабрики — поява у цеху молодих чоловіків-дослідників. Хоча могла бути прийнята і гіпотеза про зростання продуктивності ткацької праці залежно від зміни освітлення. В. е. в. показує ступінь пов'язаності незалежної змінної (продуктивності праці) із залежною змінною (освітленням). Суворе наукове проведення психологічного експерименту передбачає визначення його валідності.

Колпаков В. М.

Валідність експерименту зовнішня — критерій якості експерименту, залежно від якого висновки про визначену тенденцію, закономірність розвитку конкретних психічних явищ, особистостей, видів діяльності тощо можуть бути поширені на інші явища і т. д. у цій або іншій сфері. Мовою математики це можна сформулювати так: наскільки закономірності певної підмножини характерні для всієї множини. Для визначення меж застосування експериментальних висновків і визначають В. е. з.

Колпаков В. М.

Валідність тесту за критерієм — критерій якості тесту, за допомогою якого можна судити про аспекти психіки індивіда, які цікавлять дослідника сьогодні і в майбутньому. Його визначають зіставленням результатів тестування з рівнем розвитку вимірюваної ознаки, якості особистості на практиці. Напр., для тесту на технічні здібності основним критерієм їх визначення є технічна діяльність конкретних фахівців, оцінка їх технічних здібностей експертами, які тривалий час добре знають цих фахівців в аспекті, який цікавить дослідника. Оцінка дається за порядковою, інтервальною шкалою або шкалою відносин. У кращих тестах валідність за критерієм, що вимірюється коефіцієнтом кореляції, становить 0,3–0,8. Застосування тесту виправдане, якщо валідність за критерієм — 0,2–0,25.

Колпаков В. М.

Валідність тесту прогностична — критерій якості тесту, який використовують для прогнозування характеру розвитку вимірюваного параметра в майбутньому. Одним із найістотніших недоліків таких тестів є те, що вони не враховують нерівномірність розвитку вимірюваного параметра у різних людей у майбутньому. В. т. п. особливо цінна з практичного погляду.

Колпаков В. М.

Вартість робочої сили — розмір фактичних видатків наймача на утримання робочої сили (за резолюцією, прийнятою Міжнародною конференцією зі статистики праці (червень, 1985)). Поняття фактичної В. р. с. є значно ширшим за поняття заробітної плати і охоплює: оплату праці за виконану роботу; витрати на оплату невідпрацьованого часу, що підлягає оплаті згідно з чинним законодавством; винагороди і допомоги; податки та відрахування, що розглядаються як витрати на робочу силу. Перелік статей витрат на утримання робочої сили наведено в розділі II Інструкції “Класифікація витрат на робочу силу”, затвердженій наказом Міністерства статистики України від 29.05.1997 № 131. В. р. с. визначають у грошовому вираженні й відображають у національній валюті. У разі видачі продукції в рахунок заробітної плати у відповідні статті витрат на утримання робочої сили її вартість включають за відпускними цінами — цінами реалізації. Витрати на робочу силу класифікують за такими групами: 1) пряма оплата; 2) оплата за невідпрацьований час; 3) премії та регулярні виплати; 4) заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги у натуральній і грошовій формах; 5) витрати підприємств на оплату житла працівників; 6) витрати підприємств на соціальне забезпечення працівників; 7) витрати на професійне навчання; 8) витрати на утримання громадських служб; 9) витрати на робочу силу, що не віднесені до інших груп; 10) податки, які відносять до витрат на робочу силу. Витрати, відображені в пунктах 1–4, за визначенням Міжнародної організації праці (МОП), є “прямими витратами на робочу силу”, в пунктах 5–10 — “непрямими витратами на робочу силу”.

Капіна А. В.

Вебер Макс (1864–1920) — німецький соціолог, історик, економіст, юрист, найвідоміший після К. Маркса теоретик, який займався проблемами розвитку суспільства. Народився в м. Ерфурт у родині, що належала до середнього класу. Науковий стулунь доктора у галузі юриспруденції здобув у Берлінському університеті (1892). Був професором економіки в університетах Фрайбурга, Гейдельберга,

Мюнхена. Основні праці В. — “Протестантська етика і дух капіталізму” (1904–05), “Економіка і суспільство” (1921), “Загальна економічна історія” (1927). В галузі бізнесу і менеджменту В. став відомим завдяки дослідженням бюрократії. Результати цих досліджень — лише незначна частина його більш загальної теорії формальної раціоналізації західного суспільства — процесу, під час перебігу якого вибір дійовими особами засобів досягнення мети обмежується і визначається правилами, законами, інструкціями, що мають універсальне застосування. Бюрократія, як важлива галузь використання цих правил, законів і приписів, є одним із основних результатів процесу раціоналізації, але поряд з нею існують і інші, напр., капіталістичний ринок, система раціонально-правової влади, промислові підприємства. Спільним для них є наявність формальних раціональних структур, які спонукають усіх індивідів, що входять до їхнього складу, діяти в раціональній манері, досягати визначених цілей шляхом вибору найбільш прямих і ефективних методів. В. вважав бюрократію законним способом управління суспільством і розрізняв поняття бюрократія і бюрократизм. Перше слугує для визначення певної організації, системи роботи апарату управління (раціональна бюрократія), друге живається у негативному значенні як групова монополія керівництва на функції управління і засоби влади (ірраціональна бюрократія). В. сформулював принципи “бюрократичних методів управління кадрами”: чітко визначені посадові обов’язки; визначення ієрархії взаємодії; стандартні формальні процедури у практиці управління; дотримання єдиного регламенту; суворий відбір кандидатів, періодична атестація, інші. В. високо оцінював можливості бюрократії і вважав її розвиток позитивною перспективою історичного процесу. За В., ідеальний тип бюрократичної організації у сфері державного управління має такі особливості: 1) управлінська діяльність здійснюється постійно; 2) визначена сфера влади і компетенції кожного рівня та індивіда в апараті управління; 3) ієрархія є основним принципом контролю за чиновниками; 4) чиновники відокремлені від влас-

ності на засоби виробництва; 5) управлінська діяльність вважається особливою професією; 6) управлінські функції документуються; 7) в управлінні діє принцип безособистості. Однак, на думку В., раціональність, бюрократична система мають і негативні властивості, однією з яких є дегуманізація. Формальні раціональні системи унеможливають вияв гуманістичних засад, що призводить до появи бюрократів, заводського робітника, робітника збиральної лінії, учасника капіталістичного ринку. Між формальними раціональними структурами і окремими особистостями, які працюють у цих структурах і перебувають під їхнім впливом, існує суперечність — працівники не мають змоги виявити свою індивідуальність.

Сладкевич В. П.

Вербалізація свідомості — процес перетворення несвідомого психічного, а також емоційного, логічно не оформленого змісту свідомості на словесно-логічні форми. Щодо свідомості людини, її психіки сучасна психологія оперує такими поняттями, як вербалізовані і невербалізовані психічні явища: вербалізований і невербалізований матеріал (геометричні фігури тощо), вербалізоване і невербалізоване (за допомогою жестів) спілкування, вербалізований і невербалізований інтелект, вербалізована і невербалізована (образна) інформація тощо.

Колпаков В. М.

Вечірня загальноосвітня школа — середній заклад освіти, покликаний задовольнити потреби громадян у здобутті базової загальної середньої та повної загальної середньої освіти з відривом і без відриву від виробництва. В. з. ш. створює умови для розвитку особистості, є основою наступної освіти і самоосвіти, усвідомленого вибору і опанування професії, формування загальної культури особистості учня. Вечірні школи виникли у 70-ті XIX ст. як різновид недільних шкіл і охоплювали різні типи навчальних закладів для дорослих: школи грамоти, професійні школи для робітників, вечірні повторювально-додаткові курси тощо. У 20-ті XX ст. основними видами вечірніх шкіл були школи для дорослих (звичайні та підвищеного типу),

школи селянської (пізніше — колгоспної) молоді, вечірні робітничі факультети, різні загальноосвітні та політико-просвітницькі курси. Наприкінці 40-х набули поширення школи робітничої молоді (ШРМ) і школи сільської молоді, які після 1958 були перетворені на вечірні (змінні) середні загальноосвітні школи. У середині 70-х уперше створюється система навчально-методичного забезпечення діяльності вечірніх шкіл. Видаються посібники та підручники для самостійної роботи, розробляються завдання для студентів-заочників, а також методична література для вчителів.

Яровой В. І.

Взаємини — система взаємозв'язків людей у різних групах (навчальних, трудових тощо). Існують В. офіційні і неофіційні, ділові й особисті. Задоволення В. по горизонталі (з колегами) і по вертикалі (з керівниками) є важливим показником соціально-психологічного клімату на виробництві.

Щокін Г. В.

Взаємодія (у психології) — 1) процес безпосереднього або опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів) один на одного, що породжує їх взаємну обумовленість і зв'язок; 2) вивчення відносин працівників у процесі виробництва з погляду найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування соціотехнічних систем.

Щокін Г. В.

Взаємодія інтересів суб'єктів управління — закон (закономірність), що виражає сутнісний зв'язок між суб'єктами управлінської діяльності у процесі досягнення спільної мети. В. і. с. у. є найважливішою умовою досягнення єдності різних компонентів і складових будь-якого процесу, пов'язаного з управлінням. Тут суттєве значення мають інтереси і потреби суб'єктів управлінської діяльності, які, однак, обмежуються визначеною єдиною метою. Якщо один із суб'єктів управлінської діяльності відхиляється від суспільно необхідної мети, його інтереси можуть увійти у суперечність з інтересами іншого (інших) суб'єктів. В управлінні завжди існує потреба у балансі між особистісними і колективними інтересами. Суб'єкти управлінської

діяльності нерідко постають перед необхідністю не відхилитися від заданих колективних, суспільних цілей.

Головатий М. Ф.

Вивільнення працівників — термін, пов'язаний з певним припиненням роботи. Розрізняють абсолютне і умовне В. п. Абсолютне В. п. — скорочення чисельності зайнятих унаслідок звільнення або відсторонення від роботи на тривалий час одного або більшої кількості працівників з економічних, структурних чи технологічних причин. Воно може бути обумовлене ліквідацією робочих місць або їх реорганізацією і як наслідок — зміною професійно-кваліфікаційної структури необхідних працівників. Таке вивільнення передбачає розірвання або призупинення договорів (контрактів) про найм. Умовне В. п. — скорочення потреби в робочій силі під дією різних факторів (зростання продуктивності праці та обладнання, удосконалення управління та організації праці, скорочення втрат робочого часу, плинності кадрів тощо). Воно виражається розрахунковою величиною економії умовно річних працівників, отриманої в результаті зростання продуктивності праці.

Дорошенко Л. С.

Визначення потреб підприємства у персоналі — один із найважливіших напрямів маркетингу персоналу, який дає змогу встановити необхідний на заданий період часу якісний і кількісний склад персоналу. Якісну потребу в персоналі (потребу за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог) розраховують, виходячи з організаційної структури управління, вимог до посад і робочих місць, закріплених у посадових інструкціях або описах робочих місць; професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, зафіксованих у виробничо-технологічній документації. Розрахунок якісної потреби за професіями, спеціальностями та іншими критеріями супроводжується одночасним розрахунком кількості персоналу за кожним критерієм якісної потреби. Загальну потребу в персоналі обчислюють підсумовуванням кількісної потреби за окремими якісними критеріями. Визначення кількісної потреби в персоналі зводиться до вибору ме-

тоду розрахунку чисельності співробітників, встановлення вихідних даних для розрахунку та безпосереднього розрахунку необхідної чисельності на певний часовий період. Існують такі методи розрахунку кількісної потреби в персоналі: 1) метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу (метод трудомісткості); 2) методи розрахунку за нормами обслуговування, за робочими місцями, за нормативами чисельності, за нормами управління; 3) стохастичні методи — розрахунок числових характеристик, регресійний аналіз, кореляційний аналіз; 4) методи експертних оцінок — проста оцінка, розширена (однократна або багатократна) оцінка. Використання методу, заснованого на даних про час трудового процесу, дає змогу розрахувати чисельність робітників-відрядників або робітників-почасовиків, кількість яких визначається безпосередньо трудомісткістю процесу. Для розрахунку використовують таку типову залежність:

Чисельність робітників = Час, необхідний для виконання виробничої програми (T_n) / Корисний фонд часу одного робітника (Φ_k) · Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову (K_n).

У свою чергу,

$$T_n = \sum_{i=1}^n N_i T_i + T_n \text{ нв. } i. / K_v,$$

де n — кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі; N_i — кількість виробів i -ої номенклатурної позиції; T_i — час виконання процесу (частини процесу) з виготовлення виробу i -ої номенклатурної позиції; $T_n \text{ нв. } i.$ — час, необхідний для зміни величини незавершеного виробництва відповідно до виробничого циклу виробів i -ої позиції; K_v — коефіцієнт виконання норм часу (в зарубіжній літературі — рівень продуктивності, рівень використання часу). Різновидом цього методу є підхід, заснований на визначенні чисельності адміністративно-управлінського персоналу з використанням формули Розенкранца:

$$Ч = \sum_{i=1}^n M_i T_i / T_p \cdot K_{нрч},$$

де $Ч$ — чисельність адміністративно-управлінського персоналу певної професії,

спеціальності, підрозділу тощо; n — кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження певної категорії фахівців; M_i — середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів тощо) в рамках i -го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений період часу (напр., за рік); T_i — час, необхідний для виконання одиниці M в рамках i -го організаційно-управлінського виду робіт; T — робочий час фахівця згідно з трудовою угодою (контрактом) за відповідний період календарного часу, прийнятий в розрахунках; $K_{ирч}$ — коефіцієнт необхідного розподілу часу: $K_{ирч} = K_{др} \cdot K_{вп} \cdot K_n$, де $K_{др}$ — коефіцієнт, що враховує витрати на додаткові роботи, попередньо не враховані у часі, необхідному для певного процесу ($M \cdot t$); зазвичай знаходиться у межах $1, 2 < K_{др} < 1,4$; $K_{вп}$ — коефіцієнт, що враховує втрати часу на відпочинок працівників протягом робочого дня; зазвичай встановлюється на рівні 1,12; K_n — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову. Метод розрахунку за нормами обслуговування в зарубіжній літературі має назву “агрегат-метод”, яка вказує на залежність чисельності, що розраховується, від кількості обслуговуваних машин, агрегатів та інших об’єктів. Кількість робітників-почасовиків або службовців за нормами обслуговування розраховують за формулою:

$Ч = \text{Число агрегатів} \cdot \text{Коефіцієнт завантаження} / \text{Норма обслуговування} \cdot \text{Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.}$

У свою чергу, норми обслуговування визначають за формулою:

Норма обслуговування =

$$\Phi_{фк} / \sum_{i=1}^n (t_{оді} \cdot n_i) + T_{дф},$$

де: n — кількість видів робіт з обслуговування об’єктів; $t_{оді}$ — час, необхідний для виконання одиниці обсягу i -го виду робіт; n_i — число одиниць обсягу i -го виду робіт на одиницю устаткування або іншого обсягу розрахунку (напр., одиниця виробничої площі); $\Phi_{фк}$ — корисний фонд часу працівника за день (зміну); $T_{дф}$ — час, необхідний для виконання працівником додаткових функцій, що не входять у t одиниць. Метод розрахунку за робочими

місцями і нормативами чисельності є окремим випадком використання методу норм обслуговування, оскільки необхідна кількість працівників за числом робочих місць і нормативи чисельності встановлюють, виходячи з норм обслуговування. Чисельність працівників за робочими місцями визначають за формулою:

$Чп = \text{Необхідне число працівником (число робочих місць)} \cdot \text{Завантаження} \cdot \text{Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.}$

Нормативи чисельності визначають з відношення: $Нч = \text{Обсяг робіт} / \text{Норма обслуговування}$. Специфічним випадком застосування методу норм обслуговування є визначення чисельності керівників через норми керованості. Як загальні рекомендації щодо їх встановлення можна прийняти: для керівних посад у підрозділах із значною питомою вагою творчих, нестандартних робіт, високої кваліфікації або частими відхиленнями від попередньо наміченої технології процесу норма керованості — у межах 5–7 осіб; для керівних посад у підрозділах з достатньо постійним характером робіт, який значною мірою визначається стандартними організаційно-управлінськими процедурами, — у межах 10–12 осіб; у будь-якому випадку норма керованості не повинна перевищувати 15–17 осіб, інакше колектив стає некерованим. Для розрахунку чисельності персоналу використовують деякі статистичні методи. Їх умовно поділяють на дві основні групи: 1) стохастичні методи; 2) методи експертних оцінок. Стохастичні методи розрахунку ґрунтуються на аналізі взаємозв’язку між потребою в персоналі та іншими змінними величинами (напр., обсягом виробництва). При цьому враховують дані за попередній період. Передбачається, що потреба в майбутньому розвиватиметься за аналогічною залежністю. Зазвичай для розрахунку використовують фактори, які не потребують складних математичних дій, але дають цілком прийнятні результати. Найчастіше застосовують такі стохастичні методи: розрахунок числових характеристик, регресійний аналіз, кореляційний аналіз. До розрахунку числових характеристик вдаються у тому разі, коли

потреба в персоналі значною мірою пов'язана з яким-небудь фактором, і цей зв'язок достатньо стабільний. Напр., для розрахунку чисельності ремонтного персоналу використовують такі дані: обсяг виробництва за минулий рік, трудомісткість ремонту за цей період. На їх основі розраховують показник трудомісткості ремонту на одиницю випуску продукції, виходячи з якого визначають обсяг ремонтних робіт на плановий період. Далі порядок розрахунку виконують за схемою методу, заснованого на даних про час робочого процесу.

Калина А. В.

Виконавський тренінг — тренінг для працівників базового процесу діяльності з формування відсутніх у них, але професійно значимих якостей працівників.

Колпаков В. М.

Вимір (квантифікація) (у психології) — фіксація кількісних характеристик, кількісна оцінка різних психічних явищ. В. (к.) допускає застосування математичних методів. Найширше використовується в психофізиці, у тестуванні. В. (к.) проводять у шкалах найменування, порядку, інтервалів, відношення.

Колпаков В. М.

Винагорода за працю — один із трудових елементів системи мотивації та стимулювання праці персоналу. В. за п. — система гідної оцінки праці кожного працівника й персоналу загалом, яка склалася або лише складається в організації і охоплює матеріальні (грошові, натурально-речові) форми оплати за певну кількість та якість праці і види морального заохочення, суспільного визнання трудового внеску. Вона є вузлом пунктом соціального середовища, в якому стикаються, переплітаючись, соціальний статус, особисті та групові інтереси працівників, можливості задоволення їх різноманітних потреб з основною метою організації. У межах теорії мотивації В. за п. — все те, що є для працівника цінністю або може здаватися йому цінним. Розрізняють винагороду внутрі-

шню і зовнішню. Внутрішня В. за п. — цінності, приписувані людиною процесу виконання роботи, напр., функціональний зміст трудової діяльності (за Ф. Герцбергом, “робота сама по собі”), або по досягненні поставленої мети. Ця винагорода задовольняє потреби вищого порядку і пов'язана із самореалізацією особистості. Зовнішня В. за п. — те, що в рамках мотивації має певну цінність для працівників організації й може бути запропоноване їм як стимул до праці. Передусім це матеріальна винагорода (заробітна плата і додаткові виплати, у т. ч. разові премії до свят, пільги та знижки при оплаті проїзду, готелів під час ділових відряджень тощо), а також різні соціальні блага, престижне приміщення для роботи тощо. Винагороди спрямовані на підтримання суперництва між працівниками, заохочення ініціативи; виокремлення працівників, внесок яких в економічний успіх фірми є вагомим. Серед вимог, що висувуються до В. за п., — насамперед вимога їх справедливості, що є однією з найважливіших умов ефективності всієї системи стимулювання. У ст. 23 Загальної декларації прав людини зазначено: “Кожний працюючий має право на справедливий і задовільний винагороду, що забезпечує гідне людині існування для нього самого та його сім'ї”. Існують такі види схем В. за п.: 1) викупування акцій — можливість придбання працівником обумовленої кількості акцій компанії за встановленою ціною протягом певного періоду; 2) оцінка акцій — реалізація заохочуванним працівником свого права (викупити акції), або їх оцінювання в грошовому вираженні (чи у вигляді акцій), або здійснення деякої комбінації; 3) досягнення мети — нагородження акціями у разі досягнення поставленої фінансової мети (напр., зростання прибутку або доходів на одну акцію); 4) акціонерна схема з обмеженнями — передання акцій керівникові безкоштовно, але з деякими обмеженнями, що визначаються внутрішніми інструкціями організації; 5) фантомні акції — отримання персоналом не акції, а умовних одиниць, рівних за вартістю акціям, і лише че-

рез деякий час отримання їх вартості (схема).



Калина А. В.

Виробнича практика — складова підготовки фахівців, головним завданням якої є закріплення теоретичних знань студентів, здобутих у процесі навчання, формування професійних умінь і навичок для прийняття самостійних рішень у певних виробничих умовах, оволодіння сучасними методами та формами організації виробництва. В. п. передбачає безперервність і послідовність її проведення для набуття потрібного достатнього обсягу практичних знань і умінь відповідно до різних освітньо-кваліфікаційних рівнів. Перелік видів В. п., їх форми, тривалість і терміни визначено навчальним планом. Залежно від конкретної спеціальності (спеціалізації) виокремлюють В. п. навчальну, технологічну, експлуатаційну, конструкторську, педагогічну, економічну, переддипломну, науково-дослідницьку тощо. Зміст і послідовність В. п. визначаються наскрізною програмою та програмами з кожного виду практики, що розробляються кафедрою згідно з навчальним планом. Наскрізна програма В. п. є основним навчально-методичним документом, який відображає логічну послідовність практичної підготовки студента залежно від професійного спрямування впродовж усього періоду навчання і

містить рекомендації щодо видів, форм, тестів перевірки рівня знань, умінь, навичок, яких студент має набути. В. п. студентів проводиться в умовах, максимально наближених до майбутньої професійної діяльності, і є відповідним її аналогом. Бази В. п. визначає керівництво навчального закладу на основі прямих договорів із підприємствами, організаціями, установами незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності. Розподіл студентів за базами практик здійснюється навчальним закладом з урахуванням їх профілю підготовки, місця майбутньої роботи та за бажанням. У процесі В. п. студент виконує завдання відповідно до робочої програми та плану-графіка проходження практики. Основні вимоги і обсяг завдань з В. п. визначаються кафедрою навчального закладу. Безпосередню організацію В. п. та контроль за її проведенням здійснюють керівники навчального закладу та організації, які є базами практики. Для виконання обов'язків керівників В. п. призначають досвідчених викладачів кафедр навчального закладу і висококваліфікованих спеціалістів підприємств, організацій, установ. Затверджується В. п. індивідуальним звітом студента перед комісією й отриманням диференційованого заліку, заліково-екзаменаційної відомості та залікової книжки студента.

Яровой В. І.

Виробниче навчання — цілеспрямований процес формування практичних знань, навичок та умінь у системі професійної підготовки. Охоплює теоретичний (знання основ наук, техніки, технології, організації, економіки конкретної галузі та окремих виробництв, уміння використовувати ці знання на практиці) і практичний (навчально-виробнича робота в майстернях, лабораторіях, навчальних полігонах та на виробництві) компоненти. Основними формами В. н. є: 1) урок виробничого навчання; 2) навчально-виробнича робота на підприємстві; 3) виробнича практика. Організовує і керує В. н. майстер В. н. Основним змістом В. н. є загальноосвітні, загальнотехнічні і спеціальні знання, професійні вміння та навички праці. Одне з головних його завдань — створення умов для оволодіння

учнями виробничими процесами, технічними та професійними знаннями, передовим досвідом, формування кваліфікованих робітників та фахівців. Головний показник професійної підготовки — рівень кваліфікації, професійна мобільність, оволодіння декількома професіями, здатність до зміни видів трудової діяльності. В. н. проводять на основі різних систем залежно від умов, у яких здійснюється навчальний процес, та відповідно до специфіки професії. Історично першою системою В. н. була предметна, що відповідала періоду низького рівня розвитку техніки (виникла в умовах ремісничого виробництва). Навчання ґрунтувалося на ідеї послідовного формування умінь і навичок, необхідних для виготовлення окремих деталей певного закінченого виробу. З розвитком мануфактурного виробництва формується операційна система В. н., суть якої — послідовне оволодіння прийомами виконання окремих операцій, не пов'язаних між собою в межах єдиного технологічного процесу, фактично незалежних від виду продукції, що вироблятиметься. Перевага операційної системи порівняно з предметною — зростання систематичності навчання, поліпшення контролю за роботою учнів; недолік — підхід до процесу навчання як до простого поєднання окремих ізольованих операцій. Операційно-предметна система є удосконаленим варіантом операційної. В її межах певні дії формуються у процесі виготовлення окремих виробів, складність яких поступово зростає. Недолік цієї системи — формування окремих навичок, а не їх системи, що створює труднощі у технологічному процесі. Операційно-поточна система пов'язана з розвитком поточної системи організації виробництва і заснована на поділі технологічного процесу на операції, за якого кожен учень виконує один вид робіт, а відтак передає деталь на сусіднє робоче місце. Вона унеможливила оволодіння прийомами праці в умовах багатостаночної системи за високо механізованого виробництва. На початку 30-х ХХ ст. Центральним інститутом праці (Москва) було розроблено досить ефективну систему В. н. — ЦПП. Її особливість — глибоке, доведене до автоматизму розчленування трудового процесу під час навчан-

ня, розроблення вправ для формування не лише окремих прийомів, а й окремих рухів. Перевагою системи ЦПП була правильна побудова трудових рухів і робочих прийомів при виконанні виробничих операцій. Операційно-комплексна система поєднує переваги усіх цих систем і є найпоширенішою. Її основний зміст — на першому етапі навчання будь-якій професії учні послідовно вивчають потрібні операції, які здебільшого не пов'язані між собою в рамках єдиного технологічного процесу. Переваги операційно-комплексної системи — комплексну роботу можна виконувати у процесі реальної продуктивної праці. Проблемно-аналітична система (запропонована академіком С. Батишевим) передбачає розподіл програми В. н. на окремі навчальні проблеми, кожна з яких має самостійне значення. Вивчення проблеми здійснюється у чітко визначеній послідовності, яка залежить від логіки технологічного процесу. Крім систем В. н., придатних для багатьох робітничих професій, розроблено системи, що враховують специфічні особливості конкретної галузі промисловості (зокрема, для підготовки робітників хімічного профілю використовують процесуальну, технологічну і процесуально-технологічну системи). Інтегровано-модульну систему В. н. було розроблено на основі теорії професійно-педагогічної інтеграції, вона спрямована на інтеграцію основних галузей науки, освіти і виробництва.

Яровой В. І.

Висування працівників — 1) процедури добору і зарахування працівників до резерву керівних кадрів, а також їх необхідна підготовка у складі резерву; 2) процедура переміщення працівника, який працює в колективі, на нову, вищу посаду.

Шокин Г. В.

Вихідний матеріал — стан чогось, поміщеного в логіку виробничого процесу, пов'язаного з переведенням цього щось у стан, що відповідає меті діяльності (у стан кінцевого продукту). В. м., що відповідає своїй функції, містить потенціал переведення його у кінцевий продукт.

Колпаков В. М.

Виховання — процес свідомого, цілеспрямованого й систематичного формування особистості у рамках і під впливом соціальних інститутів (родини, виховних і навчальних закладів, громадських організацій, засобів масової інформації, трудових колективів тощо) з метою її підготовки до виконання соціальних функцій і ролей, до життєдіяльності в різних сферах соціальної практики (професійно-трудової, суспільно-політичної, сімейно-побутової та ін.).

Щокін Г. В.

Виховання трудове — виховання свідомого ставлення до праці за допомогою формування звички до неї шляхом залучення особистості до активної трудової діяльності і такої організації цієї діяльності, яка б сприяла формуванню задоволення її процесом та результатом.

Щокін Г. В.

Вища атестаційна комісія України (ВАК України) — державний орган, який забезпечує виконання державних вимог щодо атестації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації усіх галузей науки, техніки, освіти і культури. Створена в 1992, діє з 1993. Її зусилля зосереджені на формуванні мережі спеціалізованих вчених рад (С. в. р.) та контролі їх діяльності; створенні нормативних і методичних засад діяльності С. в. р.; розробленні й затвердженні вимог до рівня наукової кваліфікації здобувачів наукових ступенів, вченого звання старшого наукового співробітника та встановленні критеріїв атестації наукових кадрів вищої кваліфікації; забезпеченні єдності вимог до рівня наукової кваліфікації осіб, які здобувають науковий ступінь кандидата або доктора наук і вчене звання старшого наукового співробітника. Обов'язками ВАК України є: 1) формування мережі експертних рад; 2) проведення експертизи дисертацій на здобуття наукових ступенів та атестаційних справ для присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника; 3) затвердження рішень С. в. р. про присудження наукових ступенів і рішення вчених (наукових, науково-технічних, технічних) рад про присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника, а також скасування

їх у разі невиконання державних вимог щодо атестації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації; 4) вирішення в установленому порядку питання переатестації наукових і науково-педагогічних кадрів, вищої кваліфікації, позбавлення наукових ступенів і вченого звання старшого наукового співробітника, оформлення й видача дипломів і атестатів, розгляд апеляцій; 5) присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника; 6) співробітництво з державними органами інших країн з питань, що належать до компетенції ВАК України; 7) вирішення в установленому порядку питання взаємознання документів про присудження наукових ступенів та присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника.

Антонюк О. В.

Вища освіта — 1) система спеціальних освітньо-наукових закладів, які реалізують освітньо-професійні програми вищої освіти, забезпечують навчання, виховання та професійну підготовку громадян відповідно до їх інтересів, здібностей і нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснюють наукову та науково-технічну діяльність; 2) рівень освіти, яку здобувають громадяни на базі середньої у вищих навчальних закладах і який підтверджується офіційно визнаними документами (дипломами, сертифікатами тощо). В. о. — результат засвоєння сукупності систематизованих знань і навичок діяльності, яка дає змогу спеціалістові самостійно і відповідально вирішувати дослідницькі і практичні завдання, сприяти розвитку науки і культури. Головна мета В. о. — розвиток особистості, її інтелектуальних здібностей, моральних якостей. Специфіка В. о. — безпосередня взаємодія освіти і наукової діяльності, вивчення навчальних дисциплін на рівні, максимально наближеному до новітніх досягнень науки і соціальної практики, підвищення вимог до соціально-громадської і ділової підготовки випускників навчальних закладів. Центральним у структурі В. о. є вищий навчальний заклад (ВНЗ) — освітня установа, яка має статус юридичної особи й реалізує професійні освітні програми вищої професійної освіти. ВНЗ створюються, функціонують,

реорганізуються і ліквідовуються відповідно до закону конкретної країни. В Україні ВНЗ створюються відповідно до Закону України “Про освіту” (1991), інших законодавчих актів про освіту й існують як державні, муніципальні, недержавні (приватні, громадських і релігійних організацій тощо). Першими ВНЗ в Україні і визначними культурно-освітніми центрами у Східній Європі були Острозька (бл. 1576) та Києво-Могилянська (1632) колегії (академії). На час проголошення незалежності в Україні діяло 156 вищих і 735 середніх спеціальних навчальних закладів. З прийняттям Закону України “Про освіту” структура вищої та середньої спеціальної освіти в Україні була реорганізована, здійснено перехід до підготовки спеціалістів за треступеневою системою — бакалавр, спеціаліст, магістр. На початку 90-х у системі вищої освіти виникло близько 500 недержавних ВНЗ, зокрема Міжрегіональна Академія управління персоналом, Національна академія управління, Національний університет “Києво-Могилянська академія” (відкритий у 1992). На сьогодні в Україні функціонує близько 300 університетів, академій, інститутів, у яких до 60 % студентів навчаються за рахунок бюджетних коштів, 40 % — за контрактом, зокрема 8 % — у недержавних ВНЗ. Розширюються міжнародні зв’язки та співробітництво ВНЗ України із зарубіжними освітніми закладами та установами. За 13 років незалежності України було укладено майже 100 міжнародних угод у галузі освіти; 80 ВНЗ безпосередньо співпрацюють з більш як 400 іноземними ВНЗ, плідно розвивається система вищої освіти України в контексті освітніх вимог Ради Європи, ЮНЕСКО, Болонського процесу. Система української вищої освіти гідно конкурує з європейською та світовою системами освіти.

Головатий М. Ф.

Вища освіта у Великій Британії. Популярність вищої освіти Великої Британії і нині забезпечують засновані для підготовки еліти ще у XII–XIII ст. університети в Оксфордї та Кембриджі, а пізніше — коледжі, що готують молодь до вступу до Лондонського університету. Майже століття система В. о. у В. Б. була бінар-

ною за структурою. Після Другої світової війни кількість університетів подвоїлася. В 1992 технічним інститутам було надано статус університетів. Загальне керівництво освітою у Великій Британії здійснює Міністерство освіти і науки. Працює рада університетських фондів Англії, Шотландії та Уельсу. ВЗН досить автономні у визначенні курсів, програм, методів навчання. Єдиного зразка диплома не існує, є захищені титули: бакалавр, магістр, доктор. Британські університети — великі науково-навчальні комплекси (коледжі, магістерські та докторські школи, дослідницькі інститути, наукові центри, обсерваторії тощо). Провідними є Лондонський, Оксфордський, Кембриджський університети, які мають головним чином гуманітарне спрямування, а технічні спеціальності надають університетські коледжі, технічні факультети низки університетів, а також спеціальні інститути, які зазвичай не входять до складу університетів. Абітурієнти можуть подавати заяви у будь-які п’ять вищих навчальних закладів одночасно, які відповідно до квоти місць, встановленої зацікавленими органами, вирішують, кого прийняти на навчання. Форми відбору на навчання встановлюють самі ВНЗ. Навчальний рік триває з 1 вересня по 30 серпня, з перервами на релігійні свята. В окремих ВНЗ є проміжні канікули (до 8 тижнів) для самостійної роботи студентів, хоча спостерігається тенденція до двосеместрового навчального року. ВНЗ автономні щодо методів контролю знань (головним чином — підсумкові екзамени). Існує специфічна система здобуття певних кваліфікацій, зокрема бакалаврів інженерії, мистецтва, освіти, права, медицини тощо. Вищий рівень кваліфікації — магістерський, який відкриває перспективу здобуття рівня доктора філософії, рідше — магістра філософії. За плідної самостійної дослідницької роботи ступінь доктора філософії може бути присуджено відразу після бакалаврату. Завдяки системі достатньо суворого відбору ВНЗ Великої Британії готують фахівців для інших країн, у т. ч. й за системами різноманітних грантів. Хоч усі ВНЗ, передусім університети, Великої Британії мають значний рівень автономності, загальну політику в освіті визначає і здійснює

Міністерство освіти і науки, яке розподіляє фінансові і матеріальні ресурси, виділені на розвиток, підтримку освіти. Певні посередницькі функції між урядом країни і університетами покладено на три ради університетських фондів (Англії, Шотландії, Уельсу).

Головатий М. Ф.

Вища освіта в Іспанії. Розвиток вищої освіти в цій країні сягає часів Римської імперії. В XI ст. тут існувало вісім ВНЗ. Посилення державного контролю за ВНЗ тривало до кінця XX ст. Лише у 1970 університети Іспанії отримали належний рівень автономії. Закон про університетську реформу (1983) проголосив право кожного громадянина на здобуття освіти за власним вибором. На сьогодні В. о. в І. характеризується помітною однорідністю: більшість студентів навчаються в університетах (32 університети, з них 7 — недержавні). Крім університетів, існує кілька політехнік, вищих технічних шкіл. Сектор неуніверситетської освіти охоплює інститути, що видають два види дипломів: еквівалентний університетському і дещо нижчий за своїм рівнем від університетського. При вступі до ВНЗ абітурієнти складають два спеціальні тести: перший — на перевірку загальних знань і вмінь вступника (культура, знання мов, здатність до аналізу та синтезу тощо), другий — на засвоєння дисциплін, що вивчалися на т. зв. курсах орієнтації. Тим, кому виповнилося 25 і більше років, втрачують трудову діяльність, досвід тощо. Ступеневість В. о. в І. передбачає і трирічне навчання в університетських школах (та в частині інститутів), після чого існують ступені магістра або спеціаліста. По закінченні перших двох циклів університетського навчання і отриманні диплома *Licenciado* можна продовжити навчання і отримати диплом доктора (два-три роки під керівництвом спеціального наукового керівника). Початок навчального року — в жовтні, закінчення — у червні. Оцінювання знань студентів здійснюють за 10-бальною системою. Навчання ведеться за трьома циклами: базовий (2–3 роки), спеціалізований (2 роки з врученням диплома), дослідницький (2–3 роки з отриманням диплома доктора). Всього 20 % студентів Іспанії мають фінансову підтримку з боку держави чи провінційної влади. Плата за

навчання у державних ВНЗ — до 1200 євро на рік, у приватних — у 5–6 разів вище. Для підготовки студентів-іноземців ВНЗ Іспанії резервують до 5 % місць. Приймають іноземних громадян на навчання на загальних засадах, вони складають загальний тест і тест з поглиблених знань специфічної дисципліни навчання в університеті. Студенти-іноземці мають можливість отримати грант на навчання від уряду Іспанії відповідно до багатьох міждержавних угод у галузі освіти.

Головатий М. Ф.

Вища освіта в Італії. Започаткована відкриттям Болонського університету (1088), а відтак університетів у Падуї (1222), Неаполі (1224). Охоплює два сектори: університетський (великий) і неуніверситетський (малий). Більшість ВНЗ — державні, підпорядковані Міністерству університетів і науково-технологічних досліджень. Закладів університетського рівня в Італії 65 (2005); неуніверситетські — інститут мистецтв (під егідою інспекторату мистецького навчання) та інші інститути (під егідою різних міністерств). Всього в Італії 65 ВНЗ університетського рівня (державних і “вільних”, що є самоврядними, але мають офіційне визнання і дипломи, працюють за програмами державних та інспектуються Міністерством освіти). Вступають до ВНЗ після закінчення 13-річної середньої школи за результатами вступних іспитів (усне чи письмове тестування). На основі такого ж тестування випускників ВНЗ приймають на докторські заняття. Навчальний рік починається 1 листопада і закінчується 31 серпня. По закінченні навчання можна отримати такі дипломи: а) *diploma universitario* (тривалість навчання — 2–3 роки); б) *diploma di laurea* (повний диплом — 4–6 років навчання); в) *diploma di specializzazione* (професійна кваліфікація спеціаліста після додаткових 1–2 років навчання за програмами, які визначають самі університети); г) *dottorato di ricerca* — запроваджене з 1980 звання доктора з наукових досліджень, що проводяться під наглядом і за рішенням *Collegio dei docenti* з певної дисципліни. Такі студії тривалістю 3–5 років дають змогу аспіранту виконати самостійні пошуки з оригінальними результатами. Програма навчання охоплює окремі курси (дисцип-

ліни), а кожен курс закінчується усними іспитами. Складають також річні та випускні іспити. Випускний іспит — у формі письмових тез чи проекту, який студент захищає перед групою викладачів (11 осіб), а тому максимальна оцінка може бути 110 балів (максимальна оцінка, виставлена одним викладачем, — 10 балів). У ВНЗ Італії навчаються і студенти-іноземці, місця для яких резервуються. Для отримання диплома італійського ВНЗ вони мають скласти також іспит з італійської мови. Італія уклала угоди про вищу освіту з багатьма країнами, зокрема щодо взаємовизнання атестатів — з Бельгією, Іспанією, Францією. Для навчання у докторантурі іноземці також мають скласти вступні іспити (для них у докторантурі виділяють 50 % наявних місць). Навчання у ВНЗ Італії платне. Плату встановлюють самі університети (мінімум 200 євро, максимум — 600 євро на рік у державних університетах), вона набагато вища у приватних ВНЗ. При встановленні оплати беруть до уваги прибутки сім'ї, інфляцію тощо.

Головатий М. Ф.

Вища освіта в Німеччині. Бере свій початок від Гейдельберзького університету (1385). У XVII ст. в Німеччині існувало близько 40 університетів, які готували головним чином державних чиновників. Новий етап реформи В. о. в Н. почався зі створення зразкового університету в Берліні (1809/10 н. р.) і пов'язаний з ім'ям В. Гумбольдта, який керував освітою в уряді Пруссії. У процесі реформи В. о. в Н. після Другої світової війни до категорії ВНЗ було переведено всі фахові школи, дипломи яких згодом наблизилися до університетського рівня. Структура В. о. в Н. є такою: 1) університети (класичні, технічні, загальноосвітні та спеціалізовані заклади університетського рівня — вищі педагогічні, теологічні та медичні школи); 2) вищі фахові школи (спеціалісти інженерії, бізнесу, менеджменту); 3) вищі школи (коледжі) мистецтв і музики. Вступають до ВНЗ після здобуття середньої освіти. Навчальний рік у ВНЗ поділяється на семестри і дві стадії. Перша (основна) триває 4 семестри, складається із загальних обов'язкових предметів і включає підсумкові проміжні іспити (перехід на другий щабель). Друга стадія (головна) охоплює 4–6

семестри і завершується іспитами з видачею диплома магістра або державними іспитами. Після закінчення вивчення предмета студенти складають іспит, а по завершенні всього терміну навчання — письмові іспити з головних дисциплін. Знання студентів оцінюють за шестибальною системою: “дуже добре”, “добре”, “задовільно”, “достатньо”, “недостатньо”, “незадовільно”. В. о. в Н. є ступеневою. Після складання державного іспиту випускники отримують титул дипломованого спеціаліста, в університетах — магістра, що дає право на викладацьку роботу. Вищий рівень кваліфікації — титул доктора (після 3–5 років дослідницької роботи, складання державних іспитів та захист дисертації). В. о. в Н. дає широкі можливості для її здобуття іноземцям, однак навчання проводиться німецькою мовою, і її знання є обов'язковим.

Головатий М. Ф.

Вища освіта в Росії. Найдавніші ВНЗ в Росії виникли на периферії майбутньої імперії (X–XI ст. — Псков, Новгород). У 1687 у Москві з'явився перший заклад вищої освіти — Слово-греко-латинська академія, а за царювання Петра I (з 1701 по 1716) — кілька вищих навчальних закладів: навігаційних, пушкарських, медичних, інженерних, морських тощо. Зусиллями М. Ломоносова та інших прогресивних учених, просвітників у 1755 було відкрито Московський університет. Остаточно як централізована багаторівнева система освіти Росії склалась у XIX ст., а в XX ст. її декілька разів було реформовано. Система освіти в Росії і нині централізована, у ній наявні залишки комуністичної ідеології та залишкова система фінансування з боку держави. Демократизація системи освіти в Росії почалась з розпадом СРСР. З цього часу відбувається деполітизація освітньої політики, формування недержавного сектора освіти. Нині в Росії понад 500 цивільних і 89 військових ВНЗ, більш як 220 ВНЗ — приватні та муніципальні. Для навчання у ВНЗ Росії треба мати 11-річну загальну середню освіту чи диплом середніх профі-техшкіл. Прийом на навчання здійснюється на конкурсній основі за результатами вступних іспитів. Заняття починаються 1 вересня і охоплюють два семест-

ри. Навчальний рік закінчується у червні. Радянська система вищої освіти була однолінійною і передбачала отримання атестата про вищу освіту після 5 років навчання (для медичних спеціальностей — 6). Станом на 2005 більш як половина ВНЗ перейшли на дворічну базову вищу освіту і дворічну освіту, після якої можна отримати диплом бакалавра або спеціаліста (залежно від кількості дисциплін спеціалізації). Кращі студенти ще за 2 роки (всього 6 років навчання) можуть здобути диплом магістра. Заключний етап В. о. в Р. — аспірантура і докторантура (2–3 роки навчання відповідно). Питання державної політики у галузі освіти (в т. ч. вищої) регулюються Міністерством освіти (ліцензування, акредитація, фінансування, матеріальна база тощо). В. о. в Р. відкрита для навчання студентів-іноземців, у т. ч. отримання кандидатських і докторських ступенів. Плата за навчання студентів-іноземців неоднакова у ВНЗ різних територій — від 1100–1600 до 6000 євро за навчальний рік — і визначається переважно самими ВНЗ.

Головатий М. Ф.

Вища освіта в Україні. Започаткована створенням у 1632 першого вищого навчального закладу — Києво-Могилянської колегії (внаслідок об'єднання Київської братської та Лаврської шкіл). В 1701 отримала титул і права академії — Київська академія і була названа на честь видатного вченого, просвітника Петра Могили. 1661 було відкрито Львівський університет, який до 1773 підпорядковувався Єзуїтському ордену. З ліквідацією цього ордену (1773) головним завданням закладів вищої освіти, в т. ч. Празького, Віденського, Львівського університетів, стає підготовка професійних кадрів — учителів, суддів, священників. У 1805 відкрито Харківський університет, Кременецький ліцей (1803), Рішельєвський ліцей в Одесі (1817), Гімназію вищих наук князя І. А. Безбородька в Ніжині (1820), Київський університет (1834), Одеський університет (1865), вищі навчальні заклади в Одесі, Харкові, Полтаві, Керчі, Чернівцях, Києві, інших містах. До початку 1938/39 навчального року в УРСР налічувалося 129 ВНЗ. У повоєнний період, зокрема з 1950 по 1960, відбулося укрупнення ВНЗ України, і їхня кількість скоро-

тилася з 160 до 135, хоча кількість студентів у них зросла майже вдвічі. З початку 60-х розширюється мережа університетів за рахунок перетворення на університети низки великих педагогічних інститутів (Донецького, Сімферопольського та ін.). Після проголошення незалежності (1991) Україна отримала специфічну багаторівневу систему освіти з великою кількістю ВНЗ. Формування нової освітньої політики у новітній Україні відбувалося на принципах демократії, гуманізму, з орієнтацією на європейський та світовий освітній рівні. Мережа ВНЗ на початок 2004/2005 навчального року охоплювала 966 закладів усіх рівнів акредитації та форм власності, з них 347 — ВНЗ III–IV рівнів акредитації (університети, академії, інститути) і 619 — заклади I–II рівнів акредитації (коледжі, технікуми, училища). Серед них ВНЗ державної та комунальної форм власності III–IV рівнів акредитації 233 (приватної — 114), I–II рівнів — 531 (приватної — 88). В системі вищої освіти (на початок 2005) навчалось 2575,2 тис. осіб, у т. ч. на денній формі — 1853,1 тис. осіб. З них у ВНЗ I–II рівнів акредитації — 548,5 тис. осіб, III–IV рівнів — 2026,7 тис. осіб. Розширюється доступ молоді до вищої освіти завдяки збільшенню прийому на 1-й курс за державним замовленням: молодших спеціалістів (87,1 тис. осіб), що більше, ніж на 1000 осіб, бакалаврів (127,5 тис. осіб), що більше майже на 3500 осіб. Зріс прийом до магістратури (22,7 тис. осіб), що більше майже на 7000 осіб. На кожні 10 тис. населення у ВНЗ України I–II рівнів акредитації всіх форм власності та підпорядкування навчається 116 студентів (у державних — 49), відповідно у ВНЗ III–IV рівнів акредитації — 429 осіб (у державних — 143). Загалом у ВНЗ I–IV рівнів акредитації цей показник становить 545 осіб (у державних — 192). У середньому по Україні за кошти державного бюджету в 2005 у ВНЗ III–IV рівнів акредитації навчалось 37 % студентів, за кошти місцевих бюджетів — 0,6 %, за кошти галузей — 0,8 %, за кошти фізичних і юридичних осіб — 61,6 %; I–II рівнів акредитації відповідно — 39,6 %, 11,0, 0,3, 49,1 %. Підготовка фахівців у ВНЗ України ведеться за трьома освітньо-кваліфікаційними рівнями: 1) молодший спеціаліст; 2) бакалавр; 3) спеціаліст, магістр. Управління В. о. в У. здійснюють Міністерство освіти і науки

України, центральні органи виконавчої влади України, ВАК України, Державна акредитаційна комісія України. Приймод ВНЗ відбувається на конкурсній основі за результатами вступних іспитів. Навчання розпочинається 1 вересня, поділяється на два семестри (щорічно) і триває до червня з невеликими перервами на свята. Система оцінювання знань головним чином така: 5 (“відмінно”), 4 (“добре”), 3 (“задовільно”), 2 (“незадовільно”). Існують і двобальні системи: а) “зараховано”, “не зараховано”; б) рейтингова система оцінювання знань тощо. Заключний рівень підготовки фахівця-професіонала — аспірантура і докторантура. До студентів-іноземців, що навчаються у ВНЗ України, висуваються ті самі вимоги, що й до українських. Навчання студентів-іноземців платне (в середньому 1500 американських доларів за навчальний рік).

Головатий М. В.

Вищий навчальний заклад в Україні — згідно із Законом України “Про вищу освіту” освітній, освітньо-науковий заклад, який заснований і діє відповідно до законодавства про освіту, реалізує згідно з наданою ліцензією освітньо-професійні програми вищої освіти за певними освітніми та освітньо-кваліфікаційними рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову і науково-технічну діяльність. В Україні існують ВН державної, комунальної, приватної форм власності та власності Автономної Республіки Крим. Головними завданнями ВНЗ є: 1) здійснення освітньої діяльності певного напрямку, яка забезпечує підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів і відповідає стандартам вищої освіти; 2) здійснення наукової і науково-технічної (для ВНЗ III–IV рівнів акредитації), творчої, мистецької, культурно-виховної, спортивної та оздоровчої діяльності; 3) забезпечення виконання державного замовлення та угод на підготовку фахівців з вищою освітою; 4) здійснення підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів та їх атестація в акредитованих ВНЗ III–IV рівнів акредитації; 5) вивчення попиту

на окремі спеціальності на ринку праці і сприяння працевлаштуванню випускників; 6) забезпечення культурного і духовного розвитку особистості, виховання осіб, які навчаються у ВНЗ, в дусі патріотизму і поваги до Конституції України; 7) підвищення освітньо-культурного рівня громадян. У чинному законодавстві встановлено чотири рівні акредитації ВНЗ. I рівень — ВНЗ, в якому здійснюється підготовка фахівців за спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста; II — ВНЗ, в якому здійснюється підготовка фахівців за спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста та за напрямками підготовки освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра; III — ВНЗ, в якому здійснюється підготовка фахівців за напрямками освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, а також за окремими спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня магістра; IV — ВНЗ, в якому здійснюється підготовка фахівців за напрямками освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра, спеціальностями освітньо-кваліфікаційних рівнів спеціаліста, магістра. В Україні існують такі типи ВНЗ: університети, академії, інститути, консерваторії, коледжі, технікуми (училища). Згідно з чинним законодавством ВНЗ функціонує на підставі статуту, який містить: повну назву, юридичну адресу, дату прийняття рішення про створення; права та обов’язки власника (власників); обсяг цивільної правосудатності ВНЗ; порядок утворення, діяльності та повноваження органів управління ВНЗ, права та обов’язки керівника; порядок обрання представників до органів громадського самоврядування; джерела надходження та порядок використання коштів та іншого майна ВНЗ; порядок звітності, контролю за здійсненням фінансово-господарської діяльності; концепцію освітньої діяльності; порядок внесення змін до статуту ВНЗ; порядок реорганізації та ліквідації ВНЗ відповідно до законодавства. У ВНЗ створюються структурні підрозділи. Для III–IV рівнів акредитації — кафедри, факультети, інститути, філії, бібліотеки тощо; для I–II рівнів — відділення і предметні (циклові) комісії.

Антонюк О. В.

Вищий навчальний заклад державної форми власності в Україні — вищий навчальний заклад, засновником якого є держава і який фінансується з державного бюджету та підпорядкований відповідному центральному органу виконавчої влади.

Антонюк О. В.

Вищий навчальний заклад комунальної форми власності — вищий навчальний заклад, засновником якого є місцеві органи влади. Фінансується з місцевого бюджету і підпорядкований місцевими органам влади.

Антонюк О. В.

Вищий навчальний заклад приватної форми власності — вищий навчальний заклад, який заснований на приватній власності, підпорядкований власнику (власникам) і перебуває на самофінансуванні.

Антонюк О. В.

Вищий навчальний заклад, що перебуває у власності Автономної Республіки Крим — вищий навчальний заклад, засновником якого є органи влади АРК і який фінансується з її бюджету. Підпорядкований органам влади АРК.

Антонюк О. В.

Відбір кадрів — визначення психологічних і професійних якостей осіб з метою встановлення їх відповідності виконуваній роботі. У В. к. враховують бажання або небажання кандидата здійснювати певну діяльність, здатність ефективно її здійснювати і потребу підприємства в таких працівниках, а також морально-етичні, ставово-вікові та психологічні особливості індивіда (темперамент, характер, здібності, спрямованість особистості). Відбір зазвичай здійснюють у рамках проведення набору, висування або ротації кадрів.

Щокін Г. В.

Відбір психологічний — ухвалення рішення про зарахування кандидатів, які за результатами психологічних випробувань найбільш придатні до подальшої діяльності (професійної, навчальної, спортивної тощо). В. п. передусім визначає психологічні вимоги до кандидата і підбір методик випробувань на основі ана-

лізу його майбутньої діяльності. Одночасно з В. п. нерідко проводять медичний відбір, і їх результати є взаємодоповнювальними.

Щокін Г. В.

Відділу кадрів працівник — працівник спеціального підрозділу, що здійснює роботу з кадрами. Кадрова служба в умовах ринкової економіки є впливовою ланкою управління, а В. к. п. — один із найбільш відповідальних співробітників будь-якої організації. Головними функціями В. к. п. є: 1) планування організації, робіт і персоналу; 2) проведення набору та відбору персоналу; 3) організація виконання робіт та оцінки персоналу; 4) розроблення сучасної системи мотивації працівників; 5) планування їх професійного розвитку; 6) організація підвищення кваліфікації персоналу; 7) створення системи його підтримки. В. к. п. повинні мати відповідну професійну підготовку в галузі загальної економіки, економіки та оплати праці, загального менеджменту, педагогіки та психології, а також базові знання в галузі техніки і технології. Крім того, кадрові менеджери мають бути комунікабельними, відкритими, вміти слухати й переконувати співрозмовників, виявляти й усувати джерело конфліктів у колективі. В. к. п. у розвинених країнах належать до найбільш високооплачуваних категорій менеджерів. Оскільки головними стратегічними цілями будь-якої організації є створення єдиної команди менеджерів, розвиток і підтримка всіх працівників організації, зусилля В. к. п. спрямовані насамперед на досягнення цієї мети, активну співпрацю з іншими менеджерами, орієнтацію їх на багатогаспектну роботу з підлеглими у сфері професійного розвитку, інноваційної діяльності, стабілізації трудових відносин тощо. Спектр основних зусиль японських менеджерів є таким (% опитаних): розвиток людських ресурсів — 85,3; розвиток ринку збуту — 72,8; створення нових продуктів/послуг — 63,8; зміцнення фінансової системи — 50,0; розвиток нових технологій — 44,4; інтенсифікація НДДКР — 43,1; стабілізація трудових відносин — 36,2; підтримка інших (дружніх) компаній — 32,3. З огляду на спрямованість діяльності сучасних менеджерів на розвиток людських ресурсів В. к. п. має надавати

їм суттєву допомогу у вирішенні таких завдань: здійснення менеджерами системної і комплексної оцінки підлеглих не лише як працівників, а й як особистостей; сприяння вивільненню трудового потенціалу підлеглих; сприяння організації сучасної системи професійного розвитку працівників. Отже, В. к. п. повинен мати чітку програму своєї професійної діяльності й допомагати створенню сучасної системи управління персоналом організації.

Коростельов В. А.

Відділу підготовки кадрів керівник — працівник, що керує спеціальною структурою в апараті управління підприємством, установою, організацією з підготовки кадрів. Відділ підготовки кадрів доцільно включати до складу кадрової служби організації. Керівник цього підрозділу та його підлеглі керують кадровою стратегією і забезпечують її успішну реалізацію, виявляючи ініціативу і творчий підхід до виконання своїх функцій. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів — одна з найважливіших комплексних функцій служби управління персоналом. Вона охоплює різні форми освіти працівників, що постає як процес набуття людиною певних знань, умінь і навичок, якими визначається рівень якості її робочої сили. У сучасному світі увага до здобуття освіти як з боку організації, так і окремих працівників посилюється, по-перше, тому, що в постіндустріальному суспільстві рівень конкурентоспроможності організації безпосередньо пов'язаний з рівнем освіти її працівників; по-друге, рівень освіти працівника суттєво впливає на рівень його заробітної плати. Чотири з п'яти працівників у промисловості США, напр., мають як мінімум середню освіту, з них 22 % — незакінчену вищу освіту. Частка творчих працівників (knowledge-workers) — 70 % від сукупної робочої сили. Наука і знання стали безпосередньою виробничою силою, а цінності, пов'язані з освітою та інтелектуальною діяльністю, — надійним орієнтиром для нових поколінь. Так, у 1940 у США після закінчення школи до коледжів вступало 15 % випускників, у середині 70-х — до 50 %, а в 1993 — 62 %. З 1979 по 1985 доходи випускників коледжів зросли на 8 %, а тих, що мали се-

редню освіту, скоротилися на 20 %. У 80-ті погодинна заробітна плата чоловіків з вищою освітою зросла на 13 %, а з незакінченою вищою освітою зменшилася на 8 %. Упродовж 1973–97 заробітна плата американців, що не мали вищої освіти, скоротилася з 12,5 до 10,9 дол. за годину. Головними функціями В. п. к. к. є: 1) планування освіти в організації (збір інформації про потреби працівників і організації в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації; розроблення навчальних програм для проведення навчання при прийомі на роботу, для перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; розроблення навчальних програм для кадрового резерву; вивчення ринку освітніх і тренінгових послуг; розроблення тренінгових циклів; калькуляція витрат на освітні заходи, складання бюджету на освіту; проведення підготовчої роботи щодо укладання договорів із закладами освіти і консалтинговими компаніями); 2) організація освітніх заходів (організація навчання працівників при прийомі на роботу; складання графіків перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників; забезпечення навчального процесу необхідними приміщеннями, технічними засобами, матеріально-технічними ресурсами; комплектування навчальних груп і запрошення викладачів (тренерів); навчання кадрового резерву); 3) контроль за освітнім процесом в організації (контроль за дотриманням графіків навчального процесу; вивчення ефективності навчання (аналіз зворотного зв'язку); розроблення пропозицій щодо вдосконалення освітнього процесу; контроль за бюджетом на освіту). Відповідно до функцій В. п. к. к.: створює умови для постійного підвищення рівня професійних знань, умінь і навичок усіх працівників організації згідно з її загальностратегічними та кадровими цілями; здійснює моніторинг стану системи і методів підвищення кваліфікації як у зразкових світових компаніях, так і в головних конкурентів організації з метою створення сучасної фірмової системи навчання; забезпечує систематичну адаптацію освітнього механізму організації з урахуванням можливих змін в її кадровій, організаційній структурах, масштабах і структурі виробництва; на основі аналізу загальної потреби органі-

зації в персоналі, замовлень підрозділів, результатів атестації, індивідуальних планів розвитку професійної кар'єри працівників розробляє плани перепідготовки та підвищення кваліфікації, визначає головні форми і напрями, методи і терміни навчання; володіючи інформацією про рівень якості навчання, розцінки на освітні послуги, забезпечує укладання договорів з навчальними закладами, консалтинговими і тренінговими установами, в т. ч. й зарубіжними; здійснює організаційне та методичне керівництво розвитком матеріально-технічної бази, впровадженням сучасних освітніх технологій; організовує кадрове забезпечення навчального процесу, запрошуючи найкваліфікованіших викладачів, тренерів і наставників; відповідно до затверджених навчальних планів організовує процес розроблення графіків навчання, розкладу занять; забезпечує укладання договорів (трудоих угод) з навчальними закладами (викладачами), складання відповідної документації на оплату за проведені заняття; організовує систему контролю за систематичністю та якістю запланованих занять, дотриманням термінів навчання, виконанням навчальних планів і програм; забезпечує організацію системи адаптації прийнятих на роботу працівників (інструктажі, тренінги, кваліфікаційні іспити, відповідні методичні матеріали і посібники); несе відповідальність за ефективне проведення виробничої практики студентів та інших практикантів; контролює дотримання соціальних гарантій стосовно працівників, які перебувають на навчанні (збереження стажу, скорочений трудовий день, урахування результатів підвищення кваліфікації при проведенні атестації тощо).

Коростельов В. А.

Відновлення робочої сили — процес відновлення і розвитку фізичної і духовної здатності людини до праці. В. р. с. охоплює сукупність суспільних відносин, пов'язаних з головною продуктивною силою — працівником, і відносин, що утворюють систему виробництва робочої сили, її розподілу, обміну та споживання. Виробництво робочої сили передбачає природний приріст працездатного населення, відновлення і розвиток здат-

ності до праці (підвищення кваліфікації та вдосконалення професійної підготовки); розподіл робочої сили — розподіл її носіїв у територіальному та галузевому аспектах, розміщення працівників на робочих місцях; обмін та споживання робочої сили — саму працю як процес споживання здатності до праці та визначений механізм забезпечення зайнятості.

Щокін Г. В.

Відомство — сукупність установ і підприємств, підпорядкованих центральному, галузевому або функціональному органу державного управління. Термін “В” вживають на позначення органів управління, відмінних певними ознаками від міністерств.

Щокін Г. В.

Відомчість — дії органів галузевого та функціонального управління (міністерств і відомств), пов'язані з перебільшенням вузьковідомчих інтересів на шкоду загальнодержавним.

Щокін Г. В.

Відповідальність соціальна — зобов'язання щодо виконання встановлених соціальних завдань і зобов'язань, а також необхідна міра моральної, матеріальної, адміністративної, карної або іншої відповідальності за їх невиконання.

Куроченко О. В.

Відповідність покликання — відповідність здібностей особистості обраній нею сфері професійної або іншої діяльності в єдності з вираженими мотивами (усвідомленого або неусвідомленого) цього вибору.

Колпаков В. М.

Відрядна форма оплати праці — форма оплати праці, за якої заробітну плату нараховують на основі відрядних розцінок, попередньо встановлених на одиницю виконуваної роботи або виготовленої продукції (вираженої у виробничих операціях, штуках, кілограмах, кубічних метрах, бригадо-комплектах тощо). За об'єктом нарахування розрізняють В. ф. о. п. колективну і індивідуальну; за методом нарахування її поділяють на системи: пряму, преміальну, не-

пряму, акордну, відрядно-прогресивну, бригадну. В. ф. о. п. використовують у тому разі, якщо: є кількісний результат праці; кількісний результат праці може бути змінено; існує необхідність збільшення обсягів продукції або виконуваних робіт (послуг); зростання виробітку через В. ф. о. п. не призводить до погіршення якості продукції (робіт, послуг), порушення технології виробництва і правил техніки безпеки.

Калина А. В.

Відрядно-прогресивна система оплати праці — система оплати праці, згідно з якою оплата за незмінними розцінками проводиться тільки у межах встановленої початкової норми (бази), а виробіток понад цю базу оплачується за розцінками, що прогресивно збільшуються залежно від кількості фактично випущеної продукції або рівня перевиконання норм. Наростання розцінки, вираженої у відсотковій надбавці до основної розцінки у збільшеній розцінці за одиницю продукції, вироблену понад встановлену норму (базу), здійснюють за певною шкалою, що складається з декількох ступенів. Прогресивне збільшення розцінок за продукцію, виготовлену понад базу, має відбуватися у такий спосіб, щоб собівартість робіт у цілому не підвищувалась, а навпаки, систематично знижувалася за рахунок скорочення частки інших витрат на одиницю продукції. Застосування В.-п. с. о. п. доцільне лише за гострої необхідності підвищення продуктивності праці на ділянках (роботах), що лімітують випуск продукції на підприємстві в цілому. За такої системи заробіток працівника зростає швидше, ніж його продуктивність праці, що унеможливило її масове й постійне застосування.

Калина А. В.

Візуальна психодіагностика — галузь психології кадрової роботи, заснована на вивченні зовнішніх характеристик і зовнішності людини для проникнення у її внутрішній, психологічний стан. Охоплює фізіономіку, хіромантію, графологію, “тілесні тести” (аналіз особливостей статури, мимики, жестикуляції, сну, їжі; форми рук, пальців, нігтів) тощо.

Калина А. В.

Вік — конкретний, відносно обмежений у часі ступінь психологічного розвитку індивіда та його розвитку як особистості, що характеризується сукупністю закономірних фізіологічних і психологічних змін. Перехід від одного вікового ступеня до іншого супроводжується перебудовою і зміною психічного розвитку.

Щокін Г. В.

Вік (у психології) — категорія на позначення часових характеристик індивідуального розвитку. Прийнято таку періодизацію В.: дитинство (від народження до 1 року); переддошкільне дитинство (1–3 роки); дошкільне дитинство (3–6 років); молодший шкільний вік (6–10 років); підлітковий вік (10–15 років); юність: перший період (старший шкільний вік 15–17 років), другий період (17–21 рік); зрілий вік: перший період (21–35 років), другий період (35–60 років); літній вік (60–75 років); старечий вік (75–90 років); довгожителі (90 років і більше).

Щокін Г. В.

Вікова психологія — галузь психологічної науки, що вивчає закономірності етапів психічного розвитку і формування особистості протягом онтогенезу людини від народження до старості. Складається з таких розділів: дитяча психологія, психологія юності, психологія зрілого віку, геронтопсихологія.

Щокін Г. В.

Віра (у психології) — особливий стан психіки, що характеризується цілковитим і беззастережним прийняттям людиною яких-небудь відомостей, текстів, явищ, подій або власних уявлень та умовиводів, які можуть надалі стати основою її “Я”, визначати деякі з її вчинків, суджень, норм поведінки і стосунків. В. завжди є результатом попередньої роботи свідомості, яка створює уявлення суб'єкта про світ, про його місце в ньому, про зв'язки і відносини цього світу.

Щокін Г. В.

Вітте Сергій Юлійович (1849–1915) — російський політичний діяч, життя і діяльність якого значною мірою пов'язані з Україною. Навчався в Новоросійському (Одеському) університеті, працював в

Одесі, Києві як спеціаліст з питань залізничного транспорту. Був директором департаменту, статським радником, у 1892 став міністром шляхів сполучення, міністром фінансів. З 1893 — таємний радник, почесний член Імператорської академії наук, голова уряду. Започаткував практику добору працівників державного апарату не за походженням, а за професійною підготовкою, знаннями, діловитістю, вмінням працювати і організувати справу. Боровся з бюрократією. Розробляв основи економічної політики Росії, вважав, що вона має ґрунтуватися на самостійній національній індустрії і регульовальній ролі держави, що могло не лише зміцнити державу, а й підвищити її авторитет у світі. Таку програму (особливої підтримки за його життя не мала) В. будував на ідеях унікальності, винятковості та своєрідності Росії, розвиток якої, на його думку, мав відбуватися відмінним від Заходу шляхом. Пізніше (1897) дійшов висновку, що соціально-економічний розвиток світу має певні спільні закономірності, які слід враховувати в розвитку Росії. Вважав, що Росія, як і Захід, почала перехід до капіталізму і що це закон, який треба неодмінно брати до уваги. Попри спротив його ідеям і починанням, В. багато чого вдалося зробити. В 90-ті XIX ст. промислове виробництво в Росії майже подвоїлося, було відкрито три політехнічні інститути, декілька десятків комерційних училищ, що позитивно вплинуло на підготовку кадрів для багатьох галузей господарства — промисловості, торгівлі. В. був ініціатором прийняття низки законів, які досконаліше регулювали відносини між роботодавцями і працівниками. Він обстоював “завершення звільнення селян”, зменшення опіки над ними місцевої влади і общини. Був прихильником монархізму, який, на його думку, має стояти на сторожі інтересів мас. Ідеалом влади вважав сильну верховну владу, побудовану на принципах освіченого абсолютизму, таку, що діє в інтересах усіх суспільних, соціальних класів. Виступав проти народного представництва. Характеризуючи революцію 1905, вважав, що “Росія переросла форму існуючого ладу”. Рекомендував цареві оголосити політичні реформи, але лише для того, щоб зібрати сили і придушити “смути”. Був переконаний, що Росія, однак, з часом стане конституційною державою.

“Серцем я за самодержавство, — писав В., — а розумом — за конституцію”, що свідчить не лише про прогресивний характер, а й водночас про суперечливість його суспільних поглядів.

Головатий М. Ф.

Віханський Олег Самуїлович (н. 1946). Закінчив відділення економічної кібернетики економічного факультету Московського державного університету ім. М. В. Ломоносова (1969). У 1973 захистив кандидатську, а в 1988 — докторську дисертацію з економіки. У 1989 очолив кафедру управління виробництвом економічного факультету МДУ ім. М. В. Ломоносова і Школу бізнесу МДУ. Викладає як візитинг-професор у школах бізнесу США і Японії. Автор низки монографій і підручників, зокрема: “Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс”, “Стратегическое управление”. В. — дійсний член Американської Академії менеджменту, президент Асоціації розвитку управління, член правління Асоціації розвитку управління Центральної та Східної Європи, член редколегії багатьох журналів з проблем економіки та управління.

Сладкевич В. П.

Влада — форма соціальних відносин, що характеризується здатністю впливати на характер і напрям діяльності та поведінки людей, соціальних груп економічними, ідеологічними та організаційно-правовими механізмами, а також за допомогою авторитету, традицій, насильства. Сутністю В. є відносини керування, панування й підпорядкування. Найважливіший вид В. — політична, тобто реальна здатність класу, групи, індивіда реалізовувати свою ідею.

Щокін Г. В.

Влада керівника — 1) можливість на основі відповідного становища в системі формальних відносин у ієрархічній структурі організації впливати на поведінку підлеглих; 2) концентроване відображення у рішеннях керівника й у свідомості підлеглих потенціалу примусу, який містять надані йому правові повноваження; 3) право і можливість розпоряджатися, що визначається сукупністю повноважень, які забезпечують узгоджену спільну діяльність людей і структурних підроз-

ділів підприємства, фірми, установи. В організаціях державної форми власності В. к. ґрунтується на наданні йому державою адміністративних прав і обов'язків; в організаціях інших форм власності — на повноваженнях, делегованих йому власником і відповідно оформлених нормативно-правовими і організаційно-розпорядчими документами (в цих організаціях В. к. може бути і безпосередньо атрибутом власності у випадку суміщення функції володіння і функції управління, коли власник одночасно є й керівником). В. к. пов'язана з такими компонентами, як сила, вплив, маніпулювання. Джерела В. к. поділяють на особистісні та організаційні. Особистісними джерелами В. к. є: 1) влада експерта — спроможність керівника впливати на підлеглих в силу своєї підготовки, рівня освіти, практичного досвіду, вмінь і навичок, спеціалізованих знань; 2) рівень визначається рівнем компетентності керівника; 3) влада харизми — пов'язана зі спроможністю керівника впливати на підлеглих завдяки його привабливості, особистим якостям, таким, як енергійність, переконливість, незалежність характеру і поведінки, мистецтво спілкування, впевненість, особиста привабливість і популярність; 4) влада інформації — ґрунтується на можливості доступу до важливої інформації та умінні використовувати її для впливу на підлеглих; 5) влада переконання — уміння керівника ефективно доносити свою точку зору за допомогою раціональних та емоційних аргументів; при цьому він впливає на вищі потреби підлеглих, застосовує логіку, емоції, повинен обирати і використовувати аргументи, що відповідають інтелектуальному рівню підлеглих; 6) влада залучення підлеглих до управління — пов'язана з впливом на їх вищі потреби (причетності, поваги, самоорганізації); застосовується до активних, ініціативних, честолюбних підлеглих. Організаційними джерелами В. к. є: 1) влада прийняття рішень — виявляється тією мірою, якою керівник впливає на весь процес підготовки і прийняття рішень; 2) влада винагороди — ефективний спосіб впливу на людей, оскільки залежно від очікуваного рівня винагороди (подяка, премії, просування по службі, додаткова відпустка) підлеглий докладає зусиль для вико-

нання вказівок чи розпоряджень; керівники послаблюють це джерело влади, якщо не забезпечують обіцяної винагороди за виконану роботу або заохочують підлеглих, які неясно виконали роботу і не заслуговують винагороди; 3) влада примусу — ґрунтується на впливі керівника на поведінку підлеглих застосуванням покарань, штрафів, пониження в посаді, звільнення; підлегли виконують розпорядження, тому що не бажають бути покараними, в основі їх поведінки — страх; 4) влада над ресурсами — пов'язана з можливістю керівника впливати на розподіл і використання фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів; в будь-якій організації ресурси обмежені, їх потік спрямований зверху донизу, що дає змогу керівникові контролювати їх розподіл, інколи свідомо створюючи ресурсний дефіцит для посилення свого впливу; 5) влада зв'язків — заснована на налагодженні зв'язків керівника з важливими людьми в організації та за її межами або на поширенні інформації про свої зв'язки з впливовими людьми; 6) влада традиції — ґрунтується на визнанні підлеглими законної влади керівника і готовності виконувати його розпорядження; поширена в бюрократичних організаціях, компаніях, які давно працюють, силових структурах. Підлеглий у цьому випадку реагує не на особистість керівника, а на посаду, документ. Це забезпечує швидке виконання розпоряджень, однак може призвести до їх бездумного виконання. Незалежно від природи джерела В. к. реалізується в однакових формах (розпорядження, наказ, переконання, тощо) за різного їх співвідношення. Більш конкретним є їх вираження у відповідних законах, нормах, правилах, вольовому чи емоційному впливі. Функції В. к. здійснюються у процесі управління шляхом прийняття рішень, вибору цілей, визначення завдань виконавцям, підбору кадрів. В. к. передбачає обов'язкову відповідальність. Сучасними тенденціями застосування В. к. є її розширення і посилення через передання повноважень іншим людям, а також зміщення центру ваги від влади формальної, що ґрунтується на примусі, силі, до таких форм влади, в основі

яких — винагорода, компетентність, довіра до керівника, який є взірцем для підлеглих за своїми професійними і особистісними якостями.

Сладкевич В. П.

Внутрішні зв'язки — важливі елементи структури організації, що є інформаційною основою управління. За посередництва В. з. здійснюється передання інформації між елементами структури (керівниками і структурними підрозділами), координація управлінської діяльності, досягається взаєморозуміння між учасниками управлінських процесів щодо реалізації цілей організації. Розрізняють вертикальні і горизонтальні В. з.

Головатий М. Ф.

Внутрішній контроль (державне управління) — відомчий контроль (систематична перевірка) виконання рішень об'єктами управління, що відіграє важливу роль у зміцненні державної дисципліни, законності у формуванні органів виконавчої влади, зміцненні їх виконавської дисципліни. В. к. (д. у.) — це, по суті, адміністративний контроль. Його завдання — запобігання випадкам порушень дисципліни, вимог чинного законодавства, невиконання управлінських рішень, бюрократизму, корупції тощо. Адміністративний контроль за виконавською дисципліною та діяльністю у межах наданих повноважень в органах виконавчої влади здійснюється по управлінській вертикалі, а також за процесом надання ними управлінських послуг та забезпечення конституційних прав і свобод громадян. З метою посилення взаємодії державних органів, які здійснюють В. к. (д. у.), було створено Головне контрольне управління Адміністрації Президента України, на яке покладено функцію координації заходів щодо забезпечення контролю за виконанням актів і доручень Президента України, доручень Глави Адміністрації Президента України органами виконавчої влади та їх посадовими особами, органами місцевого самоврядування в частині делегованих їм повноважень. В апараті Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій діють

структурні підрозділи з контролю за виконанням актів і доручень Президента України.

Головатий М. Ф.

Внутрішній ринок праці — ринок з орієнтацією на рух працівників усередині фірми. Підготовка кадрів, формування структури за професіями та кваліфікаціями на В. р. п. відбувається усередині фірми відповідно до структури робочих місць, перспективи розвитку організації. Цей ринок праці заснований на русі персоналу всередині підприємства: або по горизонталі (працівник переходить на нове робоче місце, подібне до попереднього за виконуваними функціями і характером роботи), або по вертикалі (працівникові присвоюють вищий розряд або він переходить на вищу посаду). На В. р. п. регулювання виробничих відносин спрямоване на гарантії зайнятості та стимулювання тривалого стажу на підприємстві. В. р. п. значно меншою мірою потерпає від безробіття, оскільки за скорочення чи зміни структури виробництва працівників або переводять на інші робочі місця, або направляють на перепідготовку. Цей ринок встановлює свої стандарти найму і звільнення, оплати праці та руху персоналу; націлений на підготовку за професіями, специфічними для конкретної фірми. Звідси — поява систем безперервної освіти, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, збереженню працівників, які добре знають специфіку роботи чи виробництва.

Капіна А. В.

Внутрішньозмінний режим праці і відпочинку — оптимальне для певного виду праці співвідношення тривалості роботи і перерв для відпочинку та оптимальний розподіл перерв для відпочинку протягом робочої зміни. В. р. п. і в. передбачає перерву на обід та короткочасні регламентовані перерви на відпочинок. Перерва на обід необхідна для прийняття їжі і зняття втоми, що накопичилася протягом першої половини робочого дня або зміщують його у середині робочого дня або зміщують його в межах години у другу половину зміни. Тривалість перерви на обід встановлюють зазвичай у межах години. Скорочення часу обідньої перерви недоцільне, оскільки

зменшується можливість для зняття втоми та відновлення працездатності. Для підвищення значущості обідньої перерви у збереженні працездатності та здоров'я працівників важливою є раціональна організація роботи підприємств громадського харчування. Короткочасні регламентовані перерви на відпочинок призначені для зменшення втоми, що розвивається в процесі роботи, та для особистих потреб. На відміну від обідніх перерв, їх включають до робочого часу і враховують у нормуванні та оплаті праці. Тривалість короткочасних регламентованих перерв залежить від характеру та стомливості роботи, умов її виконання.

Калина А. В.

Внутрішньозмінні втрати робочого часу — час нерегламентованих перерв у роботі внаслідок порушення нормального перебігу виробничого процесу, а також вимог трудової дисципліни. До першої групи порушень відносять перерви у роботі через неналежну організацію праці і виробництва, затримки доставки матеріалів до робочого місця, несправності машин і устаткування, відсутність потрібних інструментів, очікування підйомно-транспортних засобів, неякісно виконану креслярсько-технічну документацію тощо. До другої групи — втрати, пов'язані з порушеннями правил трудового розпорядку: прогули, запізнення, самовільні залишення робочого місця тощо.

Щокін Г. В.

Врум Віктор — американський дослідник у галузі теорії мотивації, автор книг “Праця і мотивація” (1964), “Лідерство і прийняття рішень” (1973), “Прийняття рішень як соціальний процес” (1974). У розробленій ним теорії очікувань людина розглядається як раціональна істота, яка прагне отримати максимальну вигоду за обмежених витрат своєї енергії. Основне положення теорії очікувань — мотивованість людини до витрат певних зусиль на виконання завдань залежить від очікування, тобто від вірогідності того, що існує взаємозв'язок результатів праці та її оплати, а також від валентності — цінності очікуваної винагороди.

Калина А. В.

Вторинна зайнятість — додаткова робота (тимчасова або постійна) у вільний від основної роботи час. В. з. спричинена переважно низьким життєвим рівнем населення. Характерна передусім для чоловіків, працівників молодшого віку, осіб з більш високими освітнім та професійним рівнями, тобто для працівників з підвищеною професійною і трудовою мобільністю. В. з. стає, по суті, і основним заняттям частини тих, хто перебуває в найгіршому становищі на ринку праці — жінок, людей з нижчим соціально-професійним статусом, старших за віком. Що гіршим є стан галузі, то вища у ній частка працівників, охоплених В. з. У закладах освіти, дошкільного виховання, мистецтва, науки в Україні додатковою роботою зайнято 12 %. Чисельність тих, хто звертається до служби зайнятості й охочих працювати у вільний від основної роботи час, має тенденцію до зростання. Серед них велика питома вага молоді, яка навчається, у т. ч. неповнолітніх громадян, а також громадян, які бажають додатково працювати у галузях переробної промисловості (більш як третина від усієї кількості зайнятих в галузях матеріального виробництва, а тих, хто шукає додаткову роботу, — більш як 40 %). Формами В. з. є й різні види підприємництва в частині самозайнятості. Населення головним чином пробує себе у підприємстві без відриву від основної роботи. При цьому працівники державного сектора у більшості й підробляють у ньому. В. з. у державному або приватному секторі може розглядатись як вияв економічної ініціативи. Навіть якщо людина не полишає основного місця роботи, вона демонструє трудову активність, спрямовану на підвищення свого матеріального, а в деяких випадках і соціального статусу.

Калина А. В.

Вчена рада вищого навчального закладу (ВНЗ) — в Україні — колегіальний орган ВНЗ III або IV рівня акредитації. Утворюється на термін до 5 років (для національного ВНЗ — на термін до 7 років). До його компетенції належить розгляд найважливіших напрямів науково-дослідної та навчальної роботи ВНЗ. В. р. ВНЗ відповідно до

Закону України “Про вищу освіту” подає до вищого колегіального органу громадського самоврядування проект статуту, а також зміни і доповнення до нього; ухвалює фінансовий план і звіт ВНЗ; подає пропозиції його керівнику щодо призначення та звільнення директора бібліотеки, а також призначення та звільнення з посади проректорів (заступників керівника), директорів інститутів та головного бухгалтера; обирає на посаду таємним голосуванням завідувачів кафедр і професорів; ухвалює навчальні програми і навчальні плани, рішення з питань організації навчально-виховного процесу та основних напрямів наукових досліджень. Завдання В. р. ВНЗ — оцінка науково-педагогічної діяльності структурних підрозділів і прийняття рішень стосовно кандидатур для присвоєння

вчених звань доцента, професора, старшого наукового співробітника. Очолює В. р. ВНЗ її голова — керівник ВНЗ. До складу В. р. ВНЗ за посадами входять: керівник ВНЗ, декани, головний бухгалтер, керівники органів самоврядування ВНЗ; виборні представники, які представляють науково-педагогічних працівників і обираються з числа завідувачів кафедр, професорів, докторів наук; виборні представники, які представляють інших працівників ВНЗ і працюють у ньому на постійній основі відповідно до квот, визначених у статуті ВНЗ. При цьому не менш як 75 % від загальної чисельності її складу мають становити науково-педагогічні працівники ВНЗ. Рішення В. р. ВНЗ запроваджують у дію рішеннями керівника ВНЗ.

Антонюк О. В.



Г

Галузь господарства — якісно однорідна сукупність підприємств, об'єднань та інших господарських одиниць. При віднесенні підприємств, видів виробництва та послуг до певної галузі враховують економічне призначення продукції (послуг), однотипність використовуваної сировини та матеріалів, наявність характерних для цієї галузі технологічних процесів і відповідної технічної бази, професійного і кваліфікаційного складу кадрів.

Щокін Г. В.

Гарантії соціальні — матеріальні та юридичні засоби, які забезпечують реалізацію конституційних соціально-економічних і соціально-політичних прав членів суспільства. Основні Г. с.: право на працю, відпочинок, житло, освіту і медичну допомогу.

Щокін Г. В.

Гарантійні виплати і компенсаційні виплати — складові оплати праці працівника роботодавцем у випадках нецільового використання робочого часу або виконання не передбачених трудовою угодою робіт (простої або брак не з вини працівника, переведення на іншу роботу у зв'язку з виробничою необхідністю, час на підвищення кваліфікації). Г. в. і к. в. обумовлюють у колективному договорі на підприємстві. На час виконання державних обов'язків або переведення на легшу роботу за станом здоров'я чи на час вагітності, а також для жінок, що мають дітей до 3-х років, ці доплати встановлює держава. Гарантії полягають у збереженні за цими працівниками, як правило, середнього заробітку на час, пов'язаний з таким відволіканням. Гарантійними виплатами і доплатами є оплата: щорічних відпусток; на час виконання державних обов'язків; тим, кого направляють для підвищення кваліфікації, на обстеження до медичного закладу; переведеним за станом здоров'я на легшу нижчеоплачувану роботу; переведеним тимчасово на іншу роботу у зв'яз-

ку з виробничою необхідністю; вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей віком до 3-х років, переведеним на легшу роботу; за різних форм виробничого навчання, перекваліфікації або навчання іншим спеціальностям; донорам; обраним на виборні посади; на час виконання громадських обов'язків.

Калина А. В.

Гарантія якості в освіті — головне поняття у Болонському процесі як вимога до всіх ВНЗ, що до нього входять. Попередньою умовою забезпечення Г. я. в о. є розроблення порівняльних методів і критеріїв встановлення якості досліджень і навчання. В 1998 Рада Європи порекомендувала ВНЗ, країнам розширити співпрацю у цій галузі. Було створено Європейську мережу гарантії якості у вищій освіті (ENQA). В 1999 ENQA надавала інформацію про впроваджені досвід разом з новими спробами та обговоренням щодо гарантії якості. На Болонських семінарах в Амстердамі обговорювалися результати дебатів про встановлення європейських стандартів якості для програм рівнів “бакалавр” і магістр”. Пілотний проект “Регулювання освітніх структур в Європі” містив критерії порівняння остаточної структури і викладацьких упроваджень для сімох предметів (бізнес, освітні науки, геологія, історія, математика, хімія, фізика). Акредитацію та оцінювання, інструменти реалізації та огляду стандартів якості в деяких країнах розглядають спеціальні агентства оцінювання та акредитації.

Головатий М. Ф.

Гармонійний розвиток особистості — внутрішня і зовнішня узгодженість, цілісність та відповідність змісту і форми. Г. р. о. характеризує результативність освіти та виховання людини в поєднанні її духовного і фізичного стану, зважаючи на її розумовий та емоційний світ, на єдність слова і діла.

Дмитренко Г. А.

Гастєв Олексій Капітонович (1882–1941) — радянський теоретик і практик НОП та управління виробництвом, суспільний діяч. Автор більш як 200 монографій (у т. ч. “Індустріальний світ” (1919), “Трудові установки” (1921), “Нова культурна установка” (1924), “Установка виробництва методом ЦПА” (1927), “Нормування та організація праці” (1929), статей. Засновник (1921) і перший керівник Центрального інституту праці (ЦІП). Колектив ЦІП, керований Г., у 20–30-ті розробив концепцію НОП, що охоплювала три взаємозалежні напрями (теорію трудових рухів у виробничих процесах і організації робочого місця; методику раціонального виробничого навчання; теорію управлінських процесів) і в комплексі — сфери техніки, технології, біології, психофізіології, економіки, історії, педагогіки, а також елементи таких наук, як кібернетика, інженерна психологія, ергономіка, що набули розвитку в наступні роки. Концепція НОП трансформувала та інтегрувала найважливіші надбання західної управлінської думки й водночас була значним кроком уперед порівняно з переважно техніко-технологічними і вузькоадміністративними розробками Ф. Тейлора та його послідовників. Значну увагу в ній було приділено новій культурі праці, соціальним, психологічним, фізіологічним аспектам трудової діяльності, обґрунтовувалася необхідність постійного тренування фізичних і психічних здібностей працівників (спостережливість, воля, рухова культура тощо), передбачався широкий діапазон вияву особистої ініціативи виконавців. Г. запропонував концепцію організації праці, максимально наближену до потреб великого суспільного виробництва. Реалізована ще за життя Г., ця концепція сприяла докорінному перегляду і відновленню методів професійної підготовки кадрів, організації праці та виробництва у вітчизняній практиці. Поряд з основною роботою ЦІП — впровадження НОП у виробництво — інститут проводив дослідження й у сфері управління. На думку сучасних фахівців, Г. висунув низку ідей, характерних для сучасного наукового управління (сформульовані Г. 16 правил “Як треба працювати” містили праксеологічні ідеї і становили методологічний та практичний

інтерес для організації будь-якого виду праці).

Колтаков В. М.

Гегемонізм (від гр. *hēgemonia* — провід, керівництво) — керівництво, владарювання, домінуюче становище у будь-чому, в т. ч. й у владних структурах. Г. — це і перевага однієї держави над іншою у військовій, економічній, культурній сферах. Здійснюється відкрито і приховано.

Головатий М. Ф.

Гейтс Вільям (Білл) (н. 1955) — голова правління і головний розробник програмного забезпечення корпорації Microsoft, провідний світовий виробник програмного забезпечення для персональних комп’ютерів. Народився в м. Сієтл (штат Вашингтон, США). Його батько був адвокатом, мати — вчителькою. Ще в початковій школі Г. виявив унікальні здібності до математики і логіки, у 13 років створив першу комп’ютерну програму, в 15 — програму для регулювання вудличного руху і заробив на цьому проєкті 20 000 дол., у 17 — отримав пропозицію написати програмний пакет з розподілу енергії Боневільської греблі. Навчався в Гарвардському університеті (опановував фах адвоката). Тут розробив мову програмування BASIC для першого міні-комп’ютера — MITS Altair, отримав пропозицію від IBM створити операційну систему для першого у світі персонального комп’ютера. На третьому курсі Г. був відрахований з університету за прогули і неуспішність. Будучи переконаним, що персональний комп’ютер стане незамінним на кожному робочому місці й у кожній домівці, в 1975 разом із Полем Аленом заснував компанію Microsoft і почав розробляти програмне забезпечення для персональних комп’ютерів. Презентація нового комп’ютера IBM із програмним забезпеченням Microsoft стала сенсацією на ринку і змусила чимало компаній звернутися до Microsoft за ліцензією. Microsoft завойовувала світовий ринок, випустивши Microsoft Word і Microsoft Excel. У 1987 компанія репрезентувала на ринку першу версію Windows, в 1993 щомісячний загальний обсяг продажів Windows перевищив 1 млн дол. У 1995 з’явилася Windows 95, за перші два тижні

було продано 7 млн копій. Ця операційна система вдосконалюється і використовується більш як у 85 % комп'ютерів світу. Широке застосування програмного забезпечення Microsoft привернуло увагу американського антимонопольного комітету, який кілька разів марно намагався ініціювати справу про примусове подрібнення монополії Г. Під керівництвом Г. Microsoft розвиває й удосконалює інформаційні технології та продукти, працює на перспективу. У 1995 політику Microsoft було докорінно змінено — основні зусилля спрямовано на Інтернет. Г. особисто здійснює стратегічне управління Microsoft, і його роль у технічній розробці нових продуктів є суттєвою. Дар передбачення Г. розвитку персональних комп'ютерів є ключовим чинником успіху Microsoft та індустрії програмного забезпечення в цілому. Г. — найбагатша людина у світі (став мільярдом у віці 31 року). У 1999 фінансовому році прибутки компанії Microsoft становили 19,75 млрд дол. У підрозділах компанії в 60 країнах світу працює більш як 32 000 працівників. Книга “Дорога в майбутнє” (“The Road Ahead”, 1995) у співавторстві з Н. Мірволдом і П. Райнардоном), в якій визначено напрям розвитку суспільства у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, а інтерактивні мережі розглядаються як важливі віхи в історії розвитку людства, була видана у більш як 20 країнах. Книга “Бізнес із швидкістю думки” (“Business @ the Speed of Thought”, 1999) про новий погляд на розв'язання бізнес-задач за допомогою інформаційних технологій видана 25 мовами і продається у 60 країнах світу. Г. цікавиться і біотехнологією. Він входить до правління компанії Icos Corporation і володіє акціями компанії Darwin Molecular, що є підрозділом британської компанії Chiroscience. Крім того, заснував компанію Corbis Corporation, що займається розробкою найбільшого джерела візуальної інформації у світі — цифрового архіву, який охоплює більшість творів мистецтва і фотографій із державних і приватних колекцій, що зберігаються в різних країнах. Г. є також співвласником компанії Teledesic, що працює над реалізацією проекту із запуску на низьку орбіту навколо земної кулі декількох сотень супутників для забезпечення всесві-

тніх двосторонніх ширококутних телекомунікацій. Він здійснює добродійну діяльність, перераховує прибутки від продажів обох своїх книг в добродійний фонд підтримки використання інформаційних технологій у навчальному процесі, вклав один мільярд доларів у стипендії, які Microsoft надає незаможним талановитим студентам (Gates Millennium Scholarship Program), 750 000 дол. США — у програму розвитку вакцинації (Global Alliance for Vaccines and Immunization). Білл і Мелінда Гейтс заснували добродійний фонд для підтримки філантропічних ініціатив у сфері охорони здоров'я та освіти. Фонд передав більш як 300 млн дол. організаціям, що працюють у галузі охорони здоров'я; більш як 300 млн дол. — на вдосконалення процесу освіти, у т. ч. на розвиток ініціатив у сфері бібліотечної справи (Gates Library Initiative), щоб дати змогу малозаможним верствам населення США і Канади працювати з персональними комп'ютерами та Інтернетом у публічних бібліотеках; більш як 54 млн дол. — на суспільні проекти у країнах північно-західного узбережжя Тихого океану; більш як 29 млн дол. — на інші спеціальні проекти у рамках щорічних добродійних кампаній.

Чернявський А. Д.

Гелбрейт Джон Кеннет (н. 1908) — відомий американський економіст, доктор філософії. Народився в Канаді. Навчався в Торонтському університеті. Ступінь доктора філософії отримав у Каліфорнійському університеті в 1934. У 1931–42 працював у Каліфорнійському, Гарвардському, Принстонському університетах. У 1941–43 — співробітник управління контролю за цінами. В 1943–48 — редактор журналу “Форчун”. З 1949 — професор Гарвардського університету, обирався президентом асоціації американських економістів. У 1961–63 був послом США в Індії. Головні праці Г.: “Американський капіталізм. Концепція зрівноважувальної сили” (1952); “Нове індустріальне суспільство” (1967); “Нариси з теорії ризиків” (1970); “Економічні теорії та цілі суспільства” (1973) та ін. У першій праці Г. стверджує, що внаслідок концентрації економічної могутності в руках незначної кількості найбільших корпорацій капіталізм не-

спроможний здійснювати саморегулювання через механізм ринкової конкуренції, і ця рушійна сила значною мірою перетворилася на химеру. Велика корпорація певною мірою є монопольною силою і привласнює монопольний дохід. Регулятор сучасного капіталізму — зрівноважувальна сила монополій-продавців і монополій-покупців, яка водночас виконує функцію досконалої конкуренції. Її зростання посилює здатність економічної системи до саморегулювання, внаслідок цього зменшується необхідність у державному регулюванні, у всеохопному контролі та плануванні. Тому держава, анти-трестівське законодавство не повинні перешкоджати утворенню монополій, точніше — олігополій, а, навпаки, мають сприяти їх зростанню. Винятком може бути лише стовідсоткова монополія. Державне втручання необхідне в тому разі, коли зрівноважувальні сили перестають бути ефективними. Такою зрівноважувальною силою стає держава. Зіставляючи дію монополій-продавців і монополій-покупців, Г. визнає, що зрівноважувальна сила покупця зникає із перевищенням попиту, перевищенням пропозицією попиту, а також у разі створення абсолютної монополії покупця (напр., у разі закупівлі державою зброї та військових матеріалів). Г. зазначає, що у таких високомонополізованих галузях, як автомобільна, тютюнова тощо, в немонополізованих або маломонополізованих (сільське господарство, деревообробна промисловість тощо), а також в умовах інфляції зрівноважувальної сили не існує. Загалом теорія зрівноважувальної сили Г. — надто абстрактна схема, в якій правильні положення (про неспроможність ринкового саморегулювання економіки, про монополістичну природу великих корпорацій тощо) поєднуються з нерезальними проектами. У праці “Нове індустріальне суспільство” учений розглядає корпорації як єдино можливі форми організації виробництва, діяльність яких спрямована на досягнення високої ефективності виробництва, виробництво високоякісних товарів і послуг та інші виробничі цілі. Зумовлює цю трансформацію корпорацій, на його думку, перехід до влади технотруктури, широкого кола осіб управлінської праці, інженерів, тех-

ніків, дизайнерів, тих, хто зайнятий рекламою, та ін. Внаслідок цього капіталізм, за Г., перетворюється на індустріальне суспільство. До технотруктури він обґрунтовано зараховує надто широке коло тих, хто має владу в корпорації (у т. ч. менеджерів нижчої ланки — бригадирів, майстрів, осіб, зайнятих рекламою, спеціалістів у сфері торгівлі та ін.), стверджує про відсутність такої влади в руках капіталістів, що означає відсутність диференційованого підходу до менеджерів різних ланок, зокрема до вищих менеджерів. Г. вважає, що сучасне суспільство більше не підпорядковане стихії ринку і конкуренції, оскільки корпорації планують витрати виробництва, випуск продукції, ціни, процес реалізації продукції та інші сфери діяльності. Корпоративний сектор економіки він називає “плануючою” системою. Крім того, регульовальну діяльність у масштабі всього суспільства здійснює держава. Тому планування, на думку Г., приходить на зміну ринковим відносинам. Водночас недостатньо аргументованими є його твердження про обмеження влади багатих, про революцію в доходах через механізм перерозподілу податків. Доказовішою є теза вченого про створення у США та в інших розвинених країнах суспільства достатку, в якому, однак, мільйони людей живуть нижче від офіційно встановленого рівня бідності. У праці “Економічні теорії та цілі суспільства” Г. гостро критикує неокласичний напрям політичної економії за консерватизм мислення щодо механізму ринкового саморегулювання економіки. Зокрема, він обґрунтовано зазначає, що аналіз неокласиками економіки як сукупності господарських одиниць, пов’язаних між собою ринком, на якому споживач панує над виробником, відірваний від життя. Підтримуючи в цьому позицію Дж. Кейнса, Г. водночас критикує посткейнсіанців за їхні спроби довести, що рівноваги економічної системи можна досягнути штучним підвищенням державою сукупного попиту. Слабкість неокласичного напрямку, за Г., і в ігноруванні таких трьох соціальних інститутів позаринкових сил, як великі корпорації, держава і профспілки. Він заперечує тезу неокласиків про споживачів як господарюючих суб’єктів, доводячи, що в реальній дійснос-

ті функцію споживачів виконує сім'я. Головним господарюючим суб'єктом він вважає велику корпорацію, яка через ринок за допомогою відповідної системи організації диктує умови споживачеві (протилежні ідеї висували неокласики), створює ринок на нові товари, формує попит на них, встановлює свої закони для ринку. Важливою є думка Г., що на багатьох ринках можуть панувати декілька фірм, які колективно здійснюють свою владу, — олігополій. Корпорація перетворилася на рушійну силу розвитку економічної системи, що, у свою чергу, зумовлено прогресом техніки і технології, переходом влади в корпорації до рук технічної структури, відокремленої від власності на капітал. Таке розуміння корпорації означає односторонній підхід до розгляду рушійних сил економічної системи (оскільки ігноруються важливі суперечності цієї системи), проблеми взаємодії власності і влади (див.: Менеджер). Як представник інституціонально-соціального напрямку в політичній економії, Г. виступає за поєднання політичної економії з соціологією. Така наука, на його думку, не повинна обмежуватися проблемами збільшення валового національного продукту та іншими аналогічними питаннями. Вона має враховувати нові потреби людей, зокрема в розвитку освіти, охорони здоров'я, створенні системи соціального забезпечення, охорони довкілля, реконструкції міст. Основну суперечність капіталізму Г. розглядає як суперечність між “плануючою” і ринковою системами. Однак ця суперечність може бути лише однією з форм вияву головної суперечності. Він також не дає визначення головної суперечності кожної з цих систем. Ринкова система, зазначає Г., неспроможна впливати на державу, ціни, рівень зарплати в ній значно нижчий за тривалішого робочого дня; щоб вистояти у конкурентній боротьбі, підприємці вдаються до самоексплуатації. До “плануючої” системи учений зараховує майже 1000 наймогутніших корпорацій, найважливішою метою розвитку яких вважає зростання фірми (кожної з них). Ця теза суперечить істині, оскільки зростання фірми підпорядковується іншій, важливішій меті — максимізації прибутку. Необґрунтованою є також думка Г., що влада

капіталіста слабшає, а влада технократу посилюється. Насправді слабшає влада індивідуального капіталіста, а влада колективного, асоційованого капіталіста, яким є й вищі менеджери, — зростає. Водночас він слушно зауважує, що цій системі не властива стихія ринкової конкуренції, хоча відокремлювати “плануючу” систему від ринкової також некоректно. Значною мірою надуманою є його теза, що великі корпорації переростають межі національної держави, щоб створити міжнародне плануюче суспільство, що їм не властиві тенденції неоколоніалізму. Головним недоліком “плануючої” системи Г. вважає підвищення зарплати, що призводить до зростання цін. Він виступає за реформування економічної системи в напрямі до “нового прагматичного соціалізму”, під яким розуміє насамперед посилення регулювальної ролі держави (разом із “плануючою” системою). Про необхідність зростання ролі такого соціалізму, на його думку, свідчить наявність відсталих галузей економіки (транспорт, медичне обслуговування, житлове будівництво тощо). Проте вважає недоцільним перетворення існуючих форм власності (крім корпорацій військово-промислового комплексу). Такий варіант соціалізації економіки — одна з моделей змішаної економіки. Водночас Г. обстоює необхідність перерозподілу доходів на користь бідних верств населення через механізм прогресивного оподаткування, підвищення мінімальної зарплати.

Барчан Г. Ю.

Генератор ідей (як групова роль) — член групи, схильний до творчості і максимально ефективний у пошуку нестандартних ідей та розв'язання проблем.

Колтаков В. М.

Генетичний код — властива живим організмам система зашифрування генетичної (спадкової) інформації в молекулах нуклеїнових кислот у вигляді послідовності нуклеїдів. Над розшифруванням Г. к. працюють американські біохіміки М. Ніренберг, С. Олчоа та інші.

Колтаков В. М.

Генетичний метод — 1) метод дослідження історії розвитку особистості або певного психічного явища; 2) метод вивчення генезису індивідуальних психічних особливостей людини, з'ясування співвідношення ролей генотипу і середовища в їх формуванні.

Колтаков В. М.

Геніальність (від лат. *genialis* — властивий генієві, плідний) — вищий рівень розвитку здібностей (як загальних, так і спеціальних). Про Г. можна говорити лише у випадку досягнення особистістю таких результатів діяльності, які становлять епоху в житті суспільства, в розвитку культури.

Щокін Г. В.

Геній (від лат. *genius* — геній, дух від *genus* — рід) — особа, яка має вищий ступінь творчої обдарованості, що виявляється в досягненні нею таких результатів творчої діяльності, які є епохальними в суспільному, науковому або культурному розвитку.

Колтаков В. М.

Геном (англ. *genome* від гр. *genos* — рід, походження — сукупність генів в одинарному наборі хромосом певної рослини або тваринної клітини.

Колтаков В. М.

Генотип (від гр. *genos* — рід, походження і *typos* — відбиток, зразок, форма) — 1) успадкована основа організму; 2) генетична модель організму, закладена в сукупності його генів і отримана ним від батьків; 3) сукупність усіх генів організму, локалізованих у його хромосомах.

Колтаков В. М.

Генофонд (від гр. *genos* — рід, походження і лат. *fundus* — основа) — якісний склад і відносна чисельність різних форм (алелей) різних генів у популяція певного виду організмів.

Колтаков В. М.

Герцберг Фредерік (н. 1923) — відомий американський психолог, дослідник у галузі трудових відносин. Народився у м. Лінн, штат Массачусетс (США). Отримав докторський ступінь в університеті

Пітсбурга, захистив магістерську дисертацію в галузі охорони здоров'я. Вивчав психологію, спеціалізувався у питаннях психічного здоров'я у промисловості. Працював у психологічній службі в Пітсбурзі як керівник науково-дослідних робіт, згодом — професор психології в університеті Кейса, професор менеджменту в університеті штату Юта. Основні праці Г.: “Організації” (1958), “Мотивація до праці” (1959), “Праця і природа людини” (1966), “Структурування організацій” (1979). На основі численних емпіричних досліджень Г. розробив двофакторну теорію мотивації, яку виклав у книзі “Мотивація до праці” і апробував у телефонно-телеграфній компанії. В теорії Г. визначив фактори, що впливають на вдовolenня і невдоволення від виконання робочих завдань. Фактори першої групи, що викликають відчуття вдовolenня, — фактори актуалізації (досягнення мети; визнання, яке забезпечується в результаті досягнення мети; зміст праці; можливості розвитку і зростання). Фактори другої групи, що викликають невдоволення, — атмосферні (зовнішні) або гігієнічні (управлінська політика компанії, менеджмент (його переваги і недолки); матеріальна винагорода і умови праці; відносини з іншими людьми (керівниками, підлеглими, колегами); престижність праці; гарантії зайнятості; фактори особистого життя (коли трудова діяльність впливає на особисте життя, напр., у разі переведення на іншу роботу). Фактори актуалізації забезпечують тривале відчуття вдовolenня. Виконання завдань, що сприяють особистому вдосконаленню у процесі праці (а не є нудними і рутинними), усвідомлення завершеності роботи, почуття відповідальності за доручену справу зумовлюють тривалі позитивні зміни в установках працівників. Зовнішні фактори — підвищення заробітної плати, зміни стилю керівництва, зміни в управлінні персоналом, поліпшення умов праці, вплив на взаємини між людьми — послаблюють внутрішнє напруження в організації, однак їх вплив є короткотерміновим і не зумовлює глибокі зміни поведінки. Цінність наукового внеску Г. пов'язана з його запереченням домінуючих раніше базових уявлень Ф. Тейлора і Г. Форда про людську натуру. Г. ствер-

джував, що “доброї” заробітної плати, призначеної адміністрацією працівникам, недостатньо, щоб змусити їх змиритися зі своєю роботою і умовами праці. Він вважав, що суттєвішим стимулом для працівника є інтерес до того, що він робить, його залучення до трудового процесу; що робітник — не машина, і йому важко в організації, яка відчужує (відокремлює) його від результатів праці. Інший важливий результат діяльності Г. — переосмислення організації праці, надання робітникам додаткових можливостей для організації власної діяльності, послаблення традиційного розподілу праці, створення організацій з гнучкою структурою — мережевих компаній.

Сладкевич В. П.

Гігієна праці — 1) розділ медичної науки, що вивчає дію трудового процесу та соціального середовища на організм працівників; 2) розроблення і реалізація санітарно-гігієнічних нормативів і лікувально-профілактичних заходів з метою створення умов праці, найсприятливіших для забезпечення здоров'я та належного рівня працездатності людини. У розвинених країнах ці нормативи — неодмінна частина охорони праці. Санітарно-гігієнічні умови праці (в сукупності з іншими чинниками) — стан технічних засобів та устаткування, освітленість робочих місць, запиленість та провітрюваність приміщень, температура і вологість повітря, рівень шуму, вібрації тощо. Головним завданням Г. п. є запобігання несприятливому впливу цих чинників на здоров'я та працездатність працівників.

Калина А. В.

Гідність національна — невід'ємний атрибут національного життя і найхарактерніша ознака національної незалежності. Ґрунтується на глибокому і свідомому розумінні значимості та важливості всього позитивного у національному житті народу, а в цьому позитивному — того, що створюється нацією і що вона отримує у процесі міжнаціонального спілкування. Недемократичні суспільства (влада), як правило, не зацікавлені у формуванні Г. н. у народу, в існуванні його історичної пам'яті, вихованні у громадян глибокої поваги до культури, мови, традицій батьків,

предків. Г. н. передбачає повагу до всього кращого, що було створено попередніми поколіннями народу, що породжує і формує почуття особистої причетності до історії, матеріальних і духовних надбань попередників.

Головатий М. Ф.

Гімназія (від гр. *gymnasion* — школа фізичних вправ; місце зборів і розмов філософів) — середній загальноосвітній навчальний заклад з поглибленим вивченням окремих предметів переважно гуманітарно-філологічного профілю. Термін “Г.” запозичений із Давньої Греції. Становлення Г. пов'язане з виникненням у XV–XVI ст. латинських шкіл, які здійснювали підготовку до вступу в університет. У XVI–XVIII ст. на основі цих шкіл створювалися Г. з пріоритетним вивченням давніх мов (грецької, латинської) та античної літератури. Наприкінці XVII — на початку XVIII ст. до програм Г. поступово було запроваджено елементи наукового природознавства, вивчення нових мов, що визначило довготривалу тенденцію до постійного оновлення класичної гімназійної освіти. У XIX ст. Г. називали середні школи для хлопчиків в Австро-Угорщині, Болгарії, Греції, Голландії, Данії, Німеччині, Росії, Сербії і німецьких кантонах Швейцарії. Першими чоловічими Г. в Україні були Полтавська, Одеська, Чернігівська, Новгород-Сіверська, Харківська, Катеринославська і Київська. У 60-ті XIX ст. засновано жіночі Г. Існувало три типи Г.: 1) класичні — з вивченням двох давніх мов; 2) класичні з вивченням латини; 3) реальні — без вивчення мов (згодом були перетворені на реальні училища). У 1914 в Україні було 340 Г. і більш як 40 реальних училищ. Зі встановленням радянської влади Г. як тип навчального закладу була ліквідована. З 1990 в Україні відновлено Г. як середні загальноосвітні навчальні заклади II–III ступенів. Нині Г. реалізує програми повної загальної освіти гуманітарного профілю з поглибленим вивченням двох-трьох іноземних мов, античної та зарубіжної літератури, історії мистецтв. Її головна мета — пошук, відбір, навчання, виховання та розвиток здібних і творчо обдарованих дітей, збагачення інтелектуального, творчого, культурного по-

тенціалу країни, підготовка молоді до вступу в університети, вищі навчальні заклади суспільно-гуманітарного, філософсько-естетичного, науково-природничого та інших профілів.

Яровой В. І.

Гіпноз (від гр. *hypnos* — сон) — сноподібний психічний стан, що характеризується своєрідним гальмуванням кори головного мозку й активізацією підкіркових утворень. Г. викликають вплив гіпнотизера або цілеспрямоване самонавіяння, у результаті якого звужується обсяг свідомості, що фокусується на змісті навіювання. Викликані в людини під час гіпнозу ідеї виявляються у сфері мотивації, уваги, очікувань, установок, міжособистісних відносин і у звичайному стані.

Колтаков В. М.

Глава держави — конституційний орган і одночасно вища посадова особа держави, що здійснює загальне керівництво державними справами, найвищий представник держави у її зовнішніх зносинах. У монархіях Г. д. — монарх, влада якого є спадковою (переходить від одного представника правлячої династії до іншого у встановленому законом порядку престолонаслідування). У республіках Г. д. — президент, якого обирають. У переважній більшості держав світу існує індивідуальний Г. д., в окремих країнах функції Г. д. виконує колегіальний орган (Швейцарія, колишні соціалістичні країни) або вони розподілені між двома особами (Іран). Повноваження Г. д. залежать від форми державного правління. У президентських республіках Г. д. отримує свій мандат від виборчого корпусу, а тому наділений широкими і реальними владними повноваженнями. Це стосується і Г. д. у деяких країнах зі змішаною республіканською формою правління. У парламентських республіках Г. д. отримує свій мандат від парламенту, тому його владні повноваження істотно звужені й фактично здійснюються від його імені урядом. В Україні Г. д. є Президент України, якого відповідно до Конституції України обирають громадяни України на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування.

Головатий М. Ф.

Глосарій (від лат. *glossarium* — словник *глос*) — тлумачний словник термінів і висловів, у т. ч. застарілих і маловживаних слів.

Антонюк О. В.

Гносеологія (від гр. *gnōsis* (*gnoseos*) — знання, пізнання і *logos* — поняття, вчення) — 1) вчення про сутність, закономірності, тенденції пізнання; 2) теорія пізнання; 3) розділ філософії, що вивчає джерела, засоби, умови істинності наукового пізнання.

Антонюк О. В.

Гнучкий ринок праці — сучасна форма функціонування ринку праці у розвинених країнах. Гнучкість — здатність економічної системи реагувати на зовнішні впливи, зберігати керованість і функціональну рівновагу за зміни зовнішніх умов. Виявляється у рухомому використанні робочого часу, збільшенні кількості змін, змінюваності робочих місць, використанні працівників неповний робочий день, а також тимчасових працівників. Розрізняють екстернальний (зовнішній тип) і інтернальний (внутрішній тип) гнучкої зайнятості. Якщо політика гнучкої зайнятості фірми спрямована переважно на залучення додаткової робочої сили, це свідчить про наявність екстернального типу гнучкої зайнятості; на розвиток професійної мобільності трудової колективу — про інтернальний тип ринку праці. Отже, гнучкість ринку праці — це комплекс соціально-економічних, виробничих і юридичних заходів для пристосування діяльності підприємства до мінливих умов господарювання. Г. р. п. передбачає: велику територіальну та професійну мобільність працівників; гнучкість витрат на робочу силу (в т. ч. гнучкість рівня і структури заробітної плати) у відповідь на зміни в економічній ситуації; гнучкість внутрішньо- та міжгалузевої диференціації заробітної плати; гнучкість управління людськими ресурсами на рівні підприємства (процедури найму, ротації та звільнення); гнучкість використання працівників у різних формах найму; гнучкість режимів роботи і розподілу робочого часу.

Калина А. В.

Гнучкий робочий день — робочий день, який замість точно фіксованого початку і кінця роботи передбачає визначені періоди часу, протягом яких може починатися і закінчуватися робота, а також точно фіксований період, коли працівник має перебувати на своєму робочому місці.

Куроченко О. В.

Гнучкий робочий час — робочий графік, за яким працівник, службовець може визначити час початку і закінчення роботи у межах, встановлених менеджментом. Г. р. ч. є достатньо ефективною технологією організації праці працівників, що уможливило повніше використання їх здібностей і сприяє відтворенню робочої сили, створенню своєрідного “клімату довіри”.

Головатий М. Ф.

Гнучкі (нестандартні) форми зайнятості — форми працевикористання робочої сили, засновані на застосуванні нестандартних організаційно-правових умов зайнятості працівників. Г. (н.) ф. з. є: 1) зайнятість, пов’язана з гнучкими режимами робочого часу; 2) зайнятість, пов’язана із соціальним статусом працівників (самостійні працівники, члени сім’ї, які їм допомагають); 3) зайнятість на роботах із нестандартними робочими місцями та організацією праці (надомна робота, “працівники за викликами”, вахтово-експедиційний метод); 4) зайнятість за нестандартними організаційними формами (тимчасові працівники, сезонні працівники) (див.: Нестандартна зайнятість).

Калина А. В.

Гордість національна — специфічна соціально-психологічна категорія, яка виражає (засвідчує) патріотичне почуття відданості, любові і поваги до своєї країни та її народу на основі врахування їх реального внеску у світову культуру та цивілізацію. Поняття Г. н. не цілком тотожне поняттю патріотизм, воно є його вагомою складовою. Г. н. несумісна з неповагою, ворожістю до інших народів, національних груп, що нерідко є основою проявів політичного націоналізму і шовінізму.

Головатий М. Ф.

Гра — форма вільного самовияву людини, яка передбачає реальну відкритість світові можливого і розгортається або у вигляді змагання, або у вигляді зображення (виконання, репрезентації) якихось ситуацій, смислів, станів.

Колтаков В. М.

Гра ділова — різновид навчальних технологій, метод пошуку управлінських рішень у різноманітних виробничих, соціально-економічних, соціально-психологічних, інших проблемних ситуаціях за допомогою гри за заданими правилами (метод відбору, навчання, підвищення кваліфікації керівників різного рівня, метод навчання учнів, студентів тощо). Зазвичай Г. д. проводять у груповому режимі, індивідуальному варіанті (людина — гра). Як метод інтенсивної роботи, Г. д. дає змогу залучати до активної творчості всіх або багатьох учасників, сприяє розвитку співробітництва, виробленню навичок прийняття рішень. Г. д. поділяють на інноваційні, практичні, організаційно-діяльнісні. Їх проводять у п’ять основних взаємопов’язаних етапів: 1) ознайомлення учасників гри з умовами, порядком проведення за допомогою певних даних, схем, графіків, таблиць тощо; 2) інструктаж щодо порядку проведення гри (терміни, режим роботи, відпочинку тощо); 3) розподіл, формування окремих груп учасників гри, ознайомлення їх з ігровими ролями; 4) сама гра; 5) аналіз результатів гри (позитив, негатив, пропозиції).

Головатий М. Ф.

Грішнова Олена Антонівна (н. 1960) — доктор економічних наук, професор. Народилася в м. Переяслав-Хмельницькому Київської обл. у родині службовців. У 1982 закінчила з відзнакою економічний факультет Київського державного університету ім. Т. Г. Шевченка і отримала спеціальність “економіст, викладач політичної економії”. Захистила кандидатську дисертацію “Професійно-технічна освіта в умовах формування національного ринку праці” за спеціальністю “Економіка праці” і докторську дисертацію “Формування людського капіталу в системі освіти та професійної підготовки” за спеціальністю “Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політи-

ка” (2002). З 1990 працює в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка на посадах асистента кафедри управління та економіки підприємства, доцента, професора кафедри теоретичної та прикладної економіки. Основні напрями викладацької та наукової діяльності — економіка праці, управління персоналом, людський розвиток, соціальна економіка. Основні напрями наукових досліджень — формування та використання людського капіталу в транзитивній економіці; конкурентоспроможність на ринку праці; економічне значення освіти і професійної підготовки; інтелектуалізація праці; соціалізація трудових відносин; людський розвиток в Україні; економічні аспекти гендерної нерівності. Г. є автором понад 100 друкованих робіт. Основні наукові праці: монографії “Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки” (2001); “Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати” (2001); “Інтеграція молоді в сучасні економічні відносини: щорічна доповідь Президентові України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні” (2001); “Людський розвиток в Україні: 2004 рік (колектив авторів) / Щорічна науково-аналітична доповідь” (2005); підручники і навчальні посібники: “Економіка праці та соціально-трудова відносини” (2004); “Людський розвиток” (2005); “Основи економіки праці” (у співавторстві) (2000, 2001, 2002); “Соціально-трудова відносини (з урахуванням гендерного аспекту) (2003); “Економіка підприємства” (у співавторстві) (2001, 2002, 2003); “Політекономія” (у співавторстві) (2003) та ін. На громадських засадах працює у складі науково-методичної комісії Комітету з питань соціальної політики та праці Верховної Ради України. Член редакційних колегій науково-економічних журналів “Україна: аспекти праці”, “Зайнятість та ринок праці”, “Демографія та соціальна економіка”.

Дмитренко Г. А.

Громадська думка — стан масової свідомості, в якому наявні приховане або відкрите ставлення різних соціальних спільнот (груп) до проблем, подій, фактів дійсності, що стосуються їхніх потреб

та інтересів. Г. д. є синтезом (а не механічною сумою окремих думок), який виникає у процесі широкого обміну думками, обговорення існуючих проблем. Формується стихійно (під впливом життєвих умов, подій, явищ) і водночас цілеспрямовано — під впливом соціального оточення, держави, політичних, громадських організацій, об’єднань, засобів масової інформації, тобто на основі наукової і буденної свідомості, а отже, містить достовірне і ілюзорне (удаване) уявлення про дійсність. Г. д. виконує експресивну, консультативну, контролюючу, директивну функції, тому може бути реальним соціо-політичним інститутом здійснення політичної влади, одним із важливих механізмів прийняття політичного рішення на всіх рівнях. Гарантією дієвості Г. д. є рівень розвитку громадянського суспільства, демократії, реальної свободи громадян.

Головатий М. Ф.

Громадський контроль — один із механізмів участі громадян в управлінні державними справами та контролю за діяльністю органів влади, важливий чинник забезпечення законності у сфері державного управління, без якого неможлива демократія. Г. к. як засіб забезпечення законності в діяльності виконавчо-розпорядчих органів суттєво відмінний від усіх інших видів контролю передусім тим, що всі суб’єкти Г. к. виступають від імені громадськості, а не держави, і, отже, їх контрольні повноваження, як правило, не мають юридично-владного змісту, а рішення за результатами перевірок є рекомендаційними. Характерна риса Г. к. — запобігання порушенням у сфері виконавчої влади засобами суспільного впливу. Як і державний, Г. к. базується винятково на правових засадах. Суб’єктами Г. к. є: політичні партії, професійні спілки, молодіжні та інші громадські організації, органи самоорганізації населення, трудові колективи, збори громадян за місцем проживання, а також окремі громадяни, засоби масової інформації.

Головатий М. Ф.

Громадські роботи — один із напрямів забезпечення тимчасовою зайнятістю (не більш як на 2 місяці). Організація Г. р. дає змогу раціональніше використовувати

вати робочу силу, охопити тимчасовою зайнятістю безробітне населення як на регіональному рівні, так і під час реалізації проектів загальнодержавного значення. Завдяки Г. р. деякі розвинені країни подолали 30–40 % рівень безробіття. Однак, на відміну від України, значна частина цих робіт були загальнодержавні (побудова магістралей, трубопровідного транспорту, мостів тощо), що давало змогу залучити до них не лише некваліфіковану робочу силу, а й висококваліфікованих робітників і спеціалістів, які не мали на той час роботи. Основою організації Г. р. є довгострокові регіональні програми тимчасової зайнятості, відповідно до яких створюються робочі місця, населення залучають до суспільнокорисної праці в період зниження попиту на робочу силу. Г. р. слід розглядати як вимушений, проте необхідний засіб боротьби з безробіттям. Тимчасові робочі місця створюються переважно у державному секторі з метою використання праці різних категорій робочої сили, яка не потребує спеціальної підготовки. Як Г. р. можуть використовуватися вакантні робочі місця, не зайняті тривалий час на підприємстві (найчастіше — робочі місця з несприятливими умовами праці), роботи, пов'язані з упорядкуванням території підприємства, міста, надання допомоги будівельним організаціям, у сфері соціальних послуг, під час збирання врожаю, заготівлі дикорослих ягід, лісозаготівельні й навантажувально-розвантажувальні роботи. Не допускається віднесення до Г. р. робіт, пов'язаних з ліквідацією аварій, наслідків стихійного лиха та іншими аналогічними заходами. Г. р. регулюють попит на робочу силу і пом'якшують гостроту проблеми безробіття, тобто в період відносно стійкого економічного розвитку вдаватися до Г. р. треба у разі крайньої потреби, створюючи “запас” на період, коли темпи економічного розвитку уповільнюються. Резервування робіт означає не лише зміну термінів будівництва об'єктів, а й накопичення певних фінансових і матеріальних засобів.

Калина А. В.

Громадянин — людина (індивід), яка ідентифікує себе з конкретною країною, належить до неї, перебуває під її владою і

користується її заступництвом. Держава наділяє Г. реальними правами (право на державне забезпечення та захист, виборче право, право на представництво інтересів в органах державної влади, свободи слова та асоціацій, право на житло, освіту, медичну, матеріальну допомогу тощо), гарантує їх реальність і захищає Г. за кордоном. Зі свого боку Г. зобов'язаний виконувати приписи держави (законо, постанови тощо). Політико-правовий статус Г. обумовлює спільність його прав і обов'язків. Одні права і обов'язки Г. отримує від народження (право на життя, власність, медичне обслуговування), а інші права (на працю, політичні права тощо) — з досягненням певного віку. Г. несе відповідальність перед державою і суспільством за порушення прав інших громадян, невиконання своїх обов'язків.

Головатий М. Ф.

Громадянське суспільство — 1) суспільство громадян з високим рівнем економічних, політичних, культурних і моральних якостей, яке спільно з державою утворює розвинені правові відносини; суспільство рівноправних громадян, яке не залежить від держави, але взаємодіє з нею для суспільного блага; 2) тип суспільства з ліберальною господарською системою, в якому кожен громадянин може претендувати на незалежний спосіб життя відповідно до принципів свободи і рівності, тобто в межах тих політичних задано-стей, у прийнятті або відхиленні яких він бере участь на рівних правах; 3) незалежна від держави особлива сфера суспільного життя, що складається (існує) з різноманітних соціальних груп, рухів, об'єднань, спільнот тощо, які виражають, відстоюють інтереси громадян, інтегрують їх і представляють як загальний інтерес. Існують і інші визначення поняття Г. с. Тривалий час поняття держава і Г. с. розуміли і трактували як невіддільні. Спробу розмежувати їх одним із перших зробив Дж. Локк, узявши за основу власність, яка не лише притаманна особистості, а й створюється, існує завдовго до утворення держави. Метою держави, на його думку, і є захист власності. Держава може розпастися, зникнути, але суспільство не зникає, як не зникає і влас-

ність. Ш. Монтеск'є вважав, що Г. с. виникає раніше за державу, це четвертий ступінь розвитку людської історії (перші три — природний стан, сім'я, героїчний час). Між державою і Г. с., стверджував він, існує тісний взаємозв'язок, розрив якого внаслідок зникнення однієї зі сторін призводить до краху суспільного розвитку загалом. Г. Гегель доводив, що Г. с. — це безпосередньо приватне життя людей, громадян. Воно, на його думку, є складним співвідношенням інтересів людей, суспільних груп, класів, взаємодію яких регулюють закони. Особливу, домінуючу роль у формуванні Г. с., за Гегелем, відіграє власність. Однак держава є вищим ступенем розвитку людської спільноти порівняно з Г. с. К. Маркс, Ф. Енгельс в історії розвитку людства на перше місце ставили не державу, а Г. с. Так, у праці “До критики гегелівської філософії права” Маркс стверджував, що Г. с. є рушійною силою історичного розвитку і що відносини між державою і Г. с. — відносини між публічною владою і індивідуальною свободою. У марксистсько-ленінізмі держава — знаряддя в руках правлячого класу для утистки та експлуатації пригноблених, переможених класів. Звідси — вчення про класову боротьбу, про відмирання держави та інше (що виявилось хибним). Існує також точка зору, згідно з якою Г. с. є проміжним між економічною структурою і державою (А. Грамші), тобто надбудовою. Це не “всі матеріальні відносини” (Маркс), а відносини ідеолого-культурні, як вважав Грамші. Щодо взаємозв'язку держави і Г. с., то суспільство є пріоритетним, оскільки держава існує не інакше, як регулятор певних суспільних відносин, гарант забезпечення і здійснення прав і свобод людини. Деякі вчені вважають, що Г. с. виникає одночасно з появою людства. Окремі науковці дотримуються думки, що таке суспільство існує за усталених капіталістичних відносин і за певного рівня розвитку суспільства. Найімовірніше говорити про Г. с. можна тоді, коли з'являється громадянин як самостійний, індивідуальний член суспільства, який має відповідні права, свободи і водночас несе відповідальність перед суспільством за всі свої дії (К. Гаджиев). Американський науковець Т. Пейн стверджує, що Г. с.

протистоїть державі, і що менше, образно кажучи, держави як найбільшого зла, то краще для громадян. Такої ж думки дотримувалися А. Токвіль, Дж. Мілль, інші політологи, філософи, історики. Г. с. досить принципово заперечує суспільство традиційне, оскільки людина в ньому більш розкута, вільна, існує значна кількість громадських асоціацій, утворень, об'єднань, які певною мірою перебирають на себе функції держави. В усякому разі, тенденція до становлення такого суспільства завжди є позитивною. Г. с. нерідко помилково визначають як недержавне суспільство, як систему незалежних об'єднань громадян — інститутів, що протистоять державі. Це ідеалізоване визначення Г. с., яке подається у формі суспільства безконфліктного, безкризового, не “зіпсованого” ні владою, ні грошима. В ідеалі уявити таке суспільство неможливо, а тому коректним є таке його визначення: Г. с. — недержавний сектор політики та економіки, який доповнюється тією частиною політичних і духовних відносин у державі, що функціонують як традиції та процедури демократії, зміцнюючи суверенітет народу, не допускаючи з боку держави порушення прав і свобод людини. У визначенні і розумінні сутності Г. с. центральною є проблема розмежування суспільства і держави (Ж.-Ж. Руссо). Суспільство складається не лише з окремих громадян, а й із різноманітних груп, об'єднань громадян, спільнот. У цьому сенсі можливе визначення поняття Г. с. як сукупності окремих незалежних особистостей (кожна з яких має власні потреби, приватний інтерес), у якій виокремлюються групи громадян на різноманітних засадах єднання, створюючи відповідні самоврядні угруповання. Г. с. переважно розуміють як суспільство природне (за Дж. Локком, Т. Гоббсом, Ф. Фергюсоном), в якому люди керуються винятково законами природи, а сам по собі природний стан існування людей — існування їх поза суспільством. З урахуванням основних концептуальних підходів до визначення феномена Г. с. можна умовно, згрупувано виокремити три основні його форми: 1) абсолютна — найвища мета і ступінь суспільного розвитку — своєрідна ідеальна модель Г. с.; 2) відносна — об'єктив-

но, потенційно можливе суспільство, яке можна сформувати за конкретних суспільно-економічних і політичних відносин, відповідного ступеня розвитку суспільства; 3) реальна — об'єктивно існує як конкретно-історична форма суспільства (суспільство сьогодення). Г. с. має такі основні ознаки: особливу, відокремлену від держави структуру суспільства (різноманітні асоціації, добровільні об'єднання громадян); відповідну вільним ринковим відносинам політичну систему, що забезпечує пріоритет Г. с. над державою; домінування громадянського права над приватним; сферу й умови вільної реалізації найрізноманітніших інтересів людини; вільний обмін продуктами діяльності між незалежними виробниками; форми безпосереднього вільного спілкування індивідів; плюралізм ідей, вартостей, соціальних цінностей; максимальну свободу особистості, її розвитку і самореалізації. Основні інститути формування та існування Г. с. — сім'я; церква; засоби масової інформації; наукові, професійні, громадські об'єднання та асоціації громадян тощо. Основними структурними одиницями Г. с. (в ідеалізованому розумінні його суті) є: в економіці, економічній сфері — створені з ініціативи самих громадян дрібні підприємства, кооперативи, акціонерні товариства, інші виробничі структури; у соціальній сфері — сім'я, органи самоврядування, політичні партії, громадські об'єднання. Рух до Г. с., до соціальної, демократичної, правової держави — визначальна тенденція світового розвитку.

Головатий М. Ф.

Громадянськість — якість, властивість поведінки людини, громадянина, яка полягає у її готовності і відповідній здатності брати активну участь у справах суспільства і держави, свідомо користуватися своїми правами і свободами, виконувати свої обов'язки. Г. — це й активна життєва позиція, небайдуже ставлення до всього, що відбувається в суспільстві, у світі. Нерідко Г. протиставляють аполітичності, соціально-політичній індиферентності, байдужості до громадської діяльності. Поняття Г. органічно пов'язане з поняттям патріотизму. Однак Г. не слід ототожнювати з лояль-

ним ставленням до влади, владних структур, окремих політичних, суспільних сил, із законослухняною поведінкою і понад усе — з певним конформізмом. Г. не має нічого спільного і з політичною псевдоактивністю — показною, удаваною активністю.

Головатий М. Ф.

Група неформальна — 1) соціальна спільність, що формується на основі міжособистісних відносин і не має офіційно визначеного статусу; 2) спонтанно, самостійно створена група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певних цілей. Г. н. формуються у складі формальних організацій стихійно, поза сферою впливу офіційного керівництва, а нерідко й усупереч йому. Основою їх виникнення є постійна взаємодія, спільні погляди, інтереси, симпатії та антипатії людей. Працівники стають учасниками Г. н. з таких причин: 1) потреба в належності (бажання мати друзів, знайомих, підтримувати з ними соціальні контакти); 2) отримання і надання допомоги (формальні організації обмежують можливості працівників в отриманні допомоги через завантаженість керівництва, тому вони звертаються за порадами, по допомогу до своїх колег, більш досвідчених працівників); 3) захист від ворожих проявів зовнішнього середовища (конкуренції, безробіття, складності життя, тиску з боку керівництва, старших колег тощо); 4) потреба у спілкуванні (отриманні необхідної інформації, яку керівництво не доводить до працівників своєчасно й у повному обсязі, що змушує їх звертатися до неформальних джерел інформації); 5) потреба у доброзичливому людському спілкуванні з колегами, обміні інформацією, консультаціях і порадах, що сприяє активній участі працівників у неформальних комунікаціях); 6) симпатія (люди часто приєднуються до Г. н., щоб бути ближче до тих, кому симпатизують). Характерними особливостями Г. н. є: 1) існування у складі великих формальних колективів не однієї, а кількох Г. н.; 2) більш тісні взаємини між її учасниками, ніж з іншими працівниками; 3) віднесення службових і робочих проблем на задній план; 4) термін виникнення Г. н. — від 4 тижнів до 4 місяців від часу створення

формальної організації; 5) склад Г. н. — зазвичай 8–10 осіб; 6) найтісніші взаємини між 2–5 учасниками групи; 7) на відміну від адміністративних підрозділів, Г. н. не має штатного розкладу, організаційної структури, посадових інструкцій, але існує поступова структуризація, створення стабільної функціональної та рольової структури. У добре структурованій Г. н. внутрішні зв'язки визначаються і підтримуються лідером, інакше він може втратити контроль за групою. Г. н. мають явних чи прихованих лідерів, характерними рисами яких є впевненість у собі, активність, почуття справедливості, захист інтересів групи, помірна фізична (моральна, інтелектуальна) перевага над іншими, особисте прагнення до лідерства. Залежно від видів діяльності групи, ситуації існують такі типи неформальних лідерів: лідер-організатор, лідер-ініціатор (чи провокатор), лідер-ерудит (майстер), емоційний лідер (позитивний, негативний), лідер-“зірка” (еталон). Усередині Г. н. у результаті взаємодії, дискусій, ознайомлення з точками зору учасників формуються свої погляди, установки, мораль, свій соціальний і психологічний мікроклімат, який визначає норми поведінки членів групи. Г. н. здійснює соціальний контроль за дотриманням норм поведінки її членами. Соціальний контроль може бути значно ширшим за формальне дотримання норм поведінки і поширюватися на зовнішній вигляд, жести, потреби людей. Група може застосувати жорсткі санкції до порушників норм. З часом вона дедалі відчутніше впливає на своїх членів, зменшує індивідуальні розбіжності у поведінці й оцінці певних явищ. Сила впливу Т. н. залежить від її привабливості, престижності, згуртованості. Менеджерам, які працюють з Н. г. у складі організацій, необхідно: 1) визнати наявність Г. н., працювати з нею і не загрожувати її існуванню; 2) кожному керівнику колективу знати неформальних лідерів і співпрацювати з ними, заохочуючи тих, хто своїми діями сприяє досягненню організаційних цілей; 3) вислуховувати точки зору членів і особливо лідерів цієї групи та враховувати їх у процесі прийняття організаційних рішень; 4) у здійсненні будь-яких управлінських дій передбачати їх можливий вплив на Г. н.; 5) для послаблення опору змінам з боку

Г. н. дозволяти їй членам брати участь у процесі прийняття рішень; 6) оперативно доводити повну інформацію до підлеглих з метою запобігання поширенню чуток.

Сладкевич В. П.

Група первинна — історично більш відмінні групи (сім'я, сусідські та приятельські гурти), які є первинними ланками сучасного суспільства. Г. п. характеризуються теплими стосунками (порівняно із вторинною групою), неофіційним ставленням людей одне до одного, домінуванням емоційних зв'язків. Поділ на первинні і вторинні групи здійснив американський соціолог Г. Кулі (1864–1929). Г. п. виконують такі важливі функції: 1) підтримка своїх членів; 2) неофіційний контроль; 3) експресивна функція (відповідне задоволення членів групи у їх прагненні поваги з боку оточення, довіра, соціальне схвалення їх поведінки); 4) інструментальна функція (згуртування певної кількості осіб для їх спільної діяльності).

Головатий М. Ф.

Група соціальна — відносно стійка, обмежена розмірами спільність людей, виокремлених із соціального цілого й поєднаних на основі загальних соціально значущих ознак (специфіки діяльності, соціальної належності, спільності відносин, цінностей, норм, поведінки тощо), що склались у межах історичного визначеного суспільства. Г.с. — основна структурна одиниця суспільства. У понятті Г. с. узагальнено сутнісні характеристики колективних суб'єктів суспільних зв'язків, взаємодій і відношень. Зміст Г. с. розкрив Т. Гоббс у праці “Левіафан”, визначивши її як сукупність певної кількості людей, об'єднаних спільними інтересами чи спільною справою. За Гоббсом, Г. с. — добровільне об'єднання, результат бажання індивідів до об'єднання, які він поділив на упорядковані і неупорядковані, політичні і приватні тощо. Об'єднаннями такого типу є братства, спілки, громадські організації, релігійні утворення, політичні партії тощо. Австрійський соціолог Л. Гумплович пов'язував зміст поняття Г. с. з біологічними (расовими) ознаками людей. У К. Маркса Г. с. постає не суб'єктивною спільністю людей, як у

Гоббса, а навпаки — спільністю, що складалась об'єктивно історично. До таких об'єднань належать етнічні спільноти, рід, плем'я, сім'я тощо. Американський соціолог Р. Мертон визначає Г. с. як сукупність індивідів, що взаємодіють між собою, усвідомлюють свою належність до цієї групи і є такими з погляду інших, тобто виокремлює у Г. с. три основні риси: взаємодію, членство, єдність. Як правило, Г. с. характеризується такими ознаками: а) стійкою взаємодією, що сприяє міцності та стабільності їх існування у суспільному просторі й часі; б) відносно високим ступенем згуртованості; в) чітко виявленою однорідністю складу — наявністю особливостей, властивих усім індивідам, які входять до групи; г) входженням у ширші спільноти зі статусом їх структурних утворень. У кожному суспільстві існує певна кількість Г. с., утворення яких зумовлено спільними діяльністю, просторово-часовим існуванням (середовищем, територією, комунікацією), груповими установками та орієнтаціями. Залежно від компактності, форми зв'язків і кількості учасників Г. с. поділяють: за розміром — мікросоціальні, або малі (сім'я, первинні виробничі об'єднання, товариські, сусідські компанії, спільноти ровесників тощо); локальні, або середні (виробничі (фермери, металурги, шахтарі), громадські, навчальні, спортивні тощо), макросоціальні, або великі (суспільні класи, нації, народності, вікові верстви — молодь, пенсіонери тощо); за соціальним статусом — формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні); за безпосередністю зв'язків — реальні (контактні) і умовні тощо. Розміри, структура і склад Г. с. визначається її цілями.

Черній А. М.

Група формальна — 1) сукупність людей, поєднаних спільністю інтересів, професій, діяльності; 2) відносно відособлене об'єднання незначної кількості осіб (зазвичай не більш як 10), які перебувають у достатньо стійкій взаємодії та здійснюють спільні дії протягом тривалого періоду; 3) двоє чи більше людей, які взаємодіють між собою і впливають одне на одного; 4) відносно стійка сукупність людей, що має спільні інтереси, цінності та норми поведінки, які формуються в ме-

жах історично визначеного суспільства; 5) певна кількість працівників, які дотримуються спільних норм і прагнуть задовольнити свої потреби досягненням групової мети; 6) двоє чи більше індивідів, які мають спільні цілі, виконують різні обов'язки, залежать один від одного, координують спільну діяльність і сприймають себе як частину єдиного цілого. Загальними характеристиками Г. ф. є: 1) наявність спільної мети у всіх членів групи. Мета може формуватись як поєднання індивідуальних цілей чи задаватись ззовні відповідно до місії організації; 2) ототожнювання членів групи з колективом і психологічне визначення колег на основі спільних інтересів, принципів, ідеалів, подібності та взаємодоповнюваності характерів, темпераментів, тощо; 3) усвідомлення учасниками належності до групи і відмінності (тимчасової) від інших людей, представників інших колективів; 4) постійна взаємодія між членами колективу (безпосередні контакти, особисті розмови, взаємодопомога). У Г. ф. працівники спілкуються між собою, надаючи формальній взаємодії "людської форми". Взаємодія учасників колективу дає змогу компенсувати обмеженість фізичних та інтелектуальних можливостей кожного окремого працівника, виконувати набагато більший обсяг роботи завдяки розподілу і спеціалізації праці, духу змагання, згуртованості колективу, структурувати колектив; 5) кожна Г. ф. має певну структуру: соціально-демографічну (відповідно до віку, статі, освіти, професійної підготовки тощо); соціально-психологічну (згідно із симпатіями, антипатіями); поведінкову (відповідно до активності, мотивів поведінки працівників); політичну (згідно з інтересами, політичними уподобаннями, належністю до певних угруповань); функціональну (відповідно до виробничих завдань учасників колективу); 6) розподіл серед учасників колективу виробничих (функціональних) і міжособистісних (підтримуючих) ролей. На думку фахівців, для ефективної роботи колективу в його складі мають бути люди, що виконують такі ролі: координатора (керівника колективу); генератора ідей (розробляє варіанти розв'язання проблем); контролера (оцінює ідеї, спонукає інших до роботи); шліфувальника (вміє

ув'язати розв'язання проблеми з іншими завданнями організації); ентузіаста (спонукає своїм прикладом колег до дії щодо реалізації визначеної мети); посередника (здійснює контакти між групою і зовнішнім середовищем, забезпечує єдність дій членів колективу); виконавця (реалізує чужі ідеї, виконує доручення); помічника (людина, що перебуває на других ролях, сприяє діям інших); 7) наявність певної культури, вираженої у спільних цінностях, традиціях, правилах і нормах поведінки працівників колективу; 8) керівництво, яке забезпечує раціональну організацію спільної діяльності людей, розподіляє між ними завдання, здійснює продумані заходи щодо згуртування колективу. Важливими характеристиками Г. ф. є рівень згуртованості, психологічної сумісності, психологічний клімат, психологічний стан членів групи. В основі психологічної та соціально-психологічної сумісності — відповідність темпераментів, професійних і моральних якостей працівників, однорідність їх мотивів діяльності. Психологічний стан характеризується рівнем задоволеності працівників своїм становищем в колективі, на нього впливають характер, зміст і престижність роботи, розміри винагороди, перспективи зростання, умови праці, психологічний клімат. Г. ф. класифікують за різними ознаками: за якісним складом, чисельністю учасників, способами комплектування, рівнем мотивації. Кожна ознака дає змогу керівникам звернути увагу на окремі аспекти та особливості управління цими групами. Г. ф. створюють за рішенням керівництва, за необхідності виконання певних завдань, а також для виконання постійної функції (напр., відділ планування) чи вирішення певного цільового завдання (напр., робоча група, комісія). Формальні Г. ф. виділяються як структурні підрозділи організації, вони мають керівника, чітко визначену структуру ролей, посад усередині групи, формально закріплені за ними функції та завдання. За способами комплектування розрізняють постійні і тимчасові Г. ф. Постійні Г. ф. зафіксовані у штатній структурі організації (бригади, відділи, інші підрозділи). Їх представники мають одну штатну посаду і працюють у складі тільки одного колективу. Тимчасові Г. ф.

створюють із представників різних підрозділів для роботи над конкретними завданнями (проектами, програмами). Після вирішення поставлених завдань вони припиняють своє функціонування або працюють над реалізацією нових проектів уже в іншому складі. Тимчасові Г. ф. стикаються з такими проблемами: 1) обмеженість часу виконання завдання (тому учасники групи стежать за його вирішенням і водночас підшукують собі нову роботу); 2) різний рівень фахової підготовки і компетентності щодо проблеми, яку розв'язує група. Менш компетентні працівники не виявляють ініціативи; 3) необхідність суміщення обов'язків фахівцями у кількох колективах — постійному і тимчасовому. З огляду на це учасники тимчасових колективів займаються їх проблемами тільки частину робочого часу; 4) особисті і, можливо, політичні інтереси. Члени тимчасової групи можуть перебувати в ній передусім як представники окремих відділів (керівників), а не як фахівці. За завданнями, які виконують Г. ф., їх поділяють на групи керівництва, функціональні, виробничі групи, комітети. Група керівництва (командна група) складається з керівника організації (підрозділу) і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками (президент і віце-президенти; заступник директора і керівники підпорядкованих йому підрозділів; начальник цеху і майстри виробничих дільниць тощо). Функціональна група — з керівника і фахівців функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро, групи), які виконують спільну функцію управління, мають близькі професійні цілі, завдання та інтереси (відділ планування; відділ маркетингу; відділ контролю якості тощо). Виробничі групи функціонують у лінійних підрозділах організації і складаються з менеджера підрозділу та безпосередньо підлеглих йому працівників. Учасники виробничої групи працюють над реалізацією одного завдання, виконують спільну роботу, виробляють однакову продукцію. Комітет (комісія, рада) — постійна чи тимчасова група всередині організації, якій делеговано повноваження для виконання певних завдань (профспілковий комітет, комісія підприємства з вирішення трудових спорів, рада дирек-

торів тощо). Головна відмінність комітету від інших типів формальних колективів — групове прийняття рішень, що є доцільним у таких ситуаціях: розв'язання проблеми потребує значного досвіду в певній галузі; керівництву необхідно прийняти непопулярне рішення в організації, а відповідальність за його прийняття перекласти на комітет; координація дій різних підрозділів у процесі вирішення комплексних завдань; коли небажаним є зосередження всієї влади в руках однієї особи; для розв'язання суспільних проблем в організації. За рівнем мотивації до роботи Г. ф. умовно поділяють на групи “х”, “у”, “z”. Група “х” — не мотивована до роботи. Вона різнорідна за віком, статтю, національністю, складається з некваліфікованих робітників, що мають “совкову” психологію і чітко виражену установку на мінімальну віддачу і бездіяльність. Це може бути й інтелектуальна група, що сприймає роботу як клуб, де можна проводити час у приємному спілкуванні, за комп'ютерними іграми, читанням літератури тощо. Ефективність і результативність групи “х” дуже низькі. Мотивувати до роботи членів цієї групи може авторитарний керівник завдяки централізації функцій управління у своїх руках, застосуванню директивного стилю, чіткого планування і контролю, жорсткого покарання окремих членів групи, які не виконують завдання і порушують трудову дисципліну. Малокваліфіковані старанні робітники потребують навчання. Групі “х” не можна доручати складні роботи, що потребують високої якості виконання. Група “у” — частково мотивована до роботи. Зазвичай її створюють без урахування професійної підготовки, статі та віку робітників, з розмежуванням формальних і неформальних лідерів у мікрогрупах, із значною кількістю людей, які не мають необхідного рівня знань і навичок для виконання поставлених завдань. У групі достатньо працюючих робітників, але відсутні чітко визначені завдання і ресурсне забезпечення; переважає однакова оплата праці кращих і відсталих робітників. Часто виникають конфлікти, інтриги й суперечності між окремими особами, мікрогрупами. Для посилення мотивації групи “у” менеджеру треба: 1) виявити неформальних лідерів і при-

значити їх на посади бригадирів, майстрів, керівників проектів; 2) правильно визначити цільові завдання і розподілити функції управління з частковим делегуванням повноважень керівникам мікрогруп чи неформальним лідерам; 3) використовувати переважно демократичний тип управління; 4) правильно застосовувати винагороду за результати праці та покарання за невиконання завдань; 5) підтримувати належний морально-психологічний клімат у колективі. Група “z” — повністю мотивована до роботи. Має високий рівень кваліфікації, відносно однорідний склад робітників за віком, освітою, інтересами і мотивами діяльності. Морально-психологічний клімат у колективі належний, група складається з сумлінних робітників, які прагнуть самореалізації та високо оцінюють моральне заохочення. У ній переважають демократичний і ліберальний стилі керівництва. Менеджеру для підтримання мотивації слід делегувати частину своїх повноважень у мікрогрупи; активно залучати підлеглих до процесу прийняття рішень; застосовувати винагороду за результати та якість праці.

Сладкевич В. П.

Групи референтні — 1) групи, що прямо (в особистому контакті) і опосередковано впливають на поведінку людини; 2) дійсні чи уявні інституції, соціальні групи чи об'єднання людей, які суттєво впливають на формування уявлень, прагнень чи на поведінку окремих осіб. Г. р. є: 1) групи, які використовуються як стандарти для порівняння і формування самооцінки; 2) добре інформовані фахівці у певному питанні; 3) групи, які використовують як еталон норм поведінки, життєвих стандартів і соціальних установок. Індивід не обов'язково має бути членом чи учасником такої групи. Г. р. є й чисельні суспільні угруповання (суспільний клас, етнічна група, субкультура тощо), до складу яких певна особа входить, членом яких вона прагне стати чи які певним чином впливають на неї. Групи, що мають на особу безпосередній вплив, — членські колективи. Це групи, до яких вона належить і з якими взаємодіє. Деякі з цих колективів є первинними, і взаємодія з ними —

постійна (сім'я, друзі, сусіди, колеги по роботі). Первинні колективи є неформальними, вторинні — більш формальні, взаємодія з ними не є постійною (суспільні організації, професійні асоціації, спілки). На особу впливають також групи, до яких вона не належить. Бажана Г. р. — колектив, до якого особа бажає чи прагне належати, небажана — колектив, цінності та норми поведінки якого вона не сприймає. Види впливу Г. р. поділяють на: 1) зовнішній — процес прийняття рішення значною мірою визначається явними соціальними взаємозв'язками особистості з іншими людьми; 2) внутрішній індивідуальний — вплив на процес прийняття рішення особистістю різних психологічних чинників, що передбачають непряму участь інших людей чи соціальних груп; 3) інформаційний — ситуації, за яких особи, які не мають достатньої інформації для розв'язання певних проблем, намагаються отримати її від інших людей, яких вони визначають як експертів з цих проблем; 4) нормативний — ситуації, за яких особи ідентифікують себе з певною групою для підвищення (підкріплення) своєї самооцінки чи дотримання певних норм, прийнятих у цій групі, і в такий спосіб прагнуть заслужити повагу, заохочення чи уникнути осуду, критики і покарання з боку групи. Суттєвий вплив Г. р. на індивідів спричинений: а) добровільним чи вимушеним виконанням людьми протягом усього життя певних соціальних ролей (статевих, професійних, вікових); при цьому, якщо індивіди недостатньо добре знають, як виконувати певні соціальні ролі, вони спостерігають за поведінкою представників відповідних Г. р.; б) демонстрацією зразків поведінки, що збігаються з нормами поведінки Г. р. з метою ідентифікації та підтвердження належності до певних суспільних, соціальних, професійних, релігійних тощо груп. Вплив Г. р. на поведінку індивідів доцільно використовувати в управлінні персоналом.

Сладкевич В. П.

“Групи ризику” на ринку праці —

1) групи населення, які найбільшою мірою ризикують бути звільненими (особливо в періоди масового скорочення робочих місць), не мають перспектив праце-

влаштування відповідно до своєї кваліфікації і перепідготовка яких зазвичай пов'язана з втратою рівня кваліфікації; 2) соціальні групи, що охоплюють осіб, які зазнають виняткових труднощів у первинному працевлаштуванні. “Г. р.” на р. п. — малоконкурентоспроможні групи найманих робітників: молоді люди, які не мають спеціальності або відповідної кваліфікації; жінки (зокрема ті, що мають малолітніх дітей); інваліди; особи, які повернулися з виправно-трудова закладів, тощо. Особливий різновид “Г. р.” на р. п. — біженці, вимушені мігранти і довгостроково безробітні, особливо ті з них, професія яких застаріла або стала непотрібною внаслідок структурних чи технологічних зрушень. Поряд з терміном “Г. р.” на р. п.” для характеристики цих соціальних груп використовують термін “особливо соціально уразливі категорії населення на ринку праці” (іноді “слабко захищені категорії населення на ринку праці”).

Щокін Г. В.

Групова оцінка особистості (ГОО) —

соціально-психологічний метод, заснований на оцінках різних особистісних якостей і поведінки конкретних людей, які дають особи, досить близько з ними знайомі (експерти). ГОО зазвичай використовують під час атестації і підбору керівних кадрів. Процедура ГОО охоплює: 1) вибір оцінюваних осіб відповідно до поставлених завдань (напр., керівників підрозділів); 2) вибір експертів (зазвичай 3–5 вищестоящих керівників, працівників одного рівня і підлеглих стосовно оцінюваних — всього 9–15 осіб на кожного оцінюваного); 3) розроблення переліку особистісних і ділових якостей відповідно до специфіки діяльності оцінюваних; 4) складання словника до переліку відібраних якостей, у якому вони чітко й однозначно трактуються; 5) розроблення шкали для оцінки якостей; 6) чітке оформлення опитувального листа, пропонованого тим, хто оцінює; 7) випробування розробленої методики, перевірку її надійності; 8) опитування тих, хто оцінює; 9) кількісну і графічну обробку даних; 10) інтерпретацію оцінок, що завершується складанням спеціальних характеристик обстежуваних; 11) ознайомлення обстежуваних з їх оцін-

ками; 12) висновки і рекомендації щодо результатів дослідження.

Щокін Г. В.

Групове розв'язання проблем — системний (логіко-технічний) метод соціальної інженерії, соціальна технологія, що містить опис процедур, необхідних для розв'язання складних, слабко структурованих проблем (передусім соціальних). Г. р. п. використовують як самостійний засіб соціальної діагностики і проектування, а також як одну із підпрограм у процесі інноваційних (ділових) ігор. Охоплює детальний опис таких основних проблем: 1) діагностика завдання; 2) аналіз ситуації; 3) постановка (обґрунтування) проблеми (проблем); 4) визначення мети; 5) напрацювання рішень; 6) розроблення проекту і програми їх реалізації. Г. в. п. у своїй основі реалізує принципи ситуативного, проектного, діяльнісного та інноваційного підходів.

Головатий М. Ф.

Груповий метод прийняття управлінських рішень — метод, згідно з яким рішення приймаються колегіально у спеціфічних формах. В управлінській практиці застосовують три Г. м. п. у. р., які сприяють розширенню відкритості процесу і значно обмежують негативний вплив індивіда чи проблем групового мислення. Перший — колективне обговорення проблем за умови цілковитої свободи висунення проектів рішення. Цей метод сприяє відкритості процесу групового ухвалення рішень, передусім придатний для розв'язання нестандартних проблем, що потребують новаторських, творчих рішень. Другий — умовно груповий метод. Відмінний від першого обмеженням міжособистісного спілкування у процесі ухвалення рішень. Переважають індивідуальні зусилля членів групи у виробленні проблемних рішень. Сприяє досягненню згоди без особливо гострих дискусій і обговорень. Третій — метод експертних оцінок “Дельфі”, або дельфійський (клас методів групових експертних оцінок, уперше застосованих у США в 1964). Використовується у випадку, коли члени групи фізично не можуть бути присутні в одному місці. Дельфійський метод є тривалішим, ніж умовно груповий. Його суть — кожен

член пропонує можливе розв'язання проблеми, відповідаючи на запитання. Відповіді є анонімними, і ніхто не знає відповідей інших. Результати опитування зводять у таблицю і доводять до опитуваних. Члени групи погоджуються з певними рішеннями або пропонують нові ідеї. Ці стадії повторюються, аж доки анонімна група прийме остаточне рішення. Дельфійський метод надто складний для використання у більшості ситуацій з огляду на те, що члени групи не зустрічаються, а це, у свою чергу, не дає змоги розширювати список ідей чи вдосконалювати їх у ситуаціях, коли члени групи не мають фізичної змоги бути разом.

Головатий М. Ф.

Гуманізація праці — зміна форм організації праці, спрямована на збагачення її змісту з метою підвищення рівня задоволеності нею. Кінцева мета Г. п. — пом'якшення суперечностей між високими очікуваннями, особливо в молоді, у сфері праці (завдяки підвищенню загального рівня освіти, розвитку засобів масової комунікації, руйнуванню патріархальної структури родини тощо) і змістом виконуваної праці, обмеженої рамками визначених дій і позбавленої творчої самостійності. Мотиваторами задоволення працею є: зміст праці; можливість кваліфікаційного зростання; використання здібностей; автономність; відповідальність; завершеність роботи; визнання.

Щокін Г. В.

Гуманітарні функції управління — основні функції державного управління, які забезпечують зростання духовно-інтелектуального потенціалу суспільства завдяки розвитку культури і мистецтва, театру і кінематографії, музейної справи, образотворчого мистецтва, книговидавництва; збереження культурної спадщини України; упорядкуванню та якісному розвитку мережі культурно-освітніх закладів; впровадженню новітніх технологій у сфері освіти; розширенню та вдосконаленню форм здобуття освіти; розвитку інформаційного простору; активізації пропаганди здорового способу життя; створенню умов для належного фізичного виховання людини та її відпочинку.

Головатий М. Ф.

Гурток якості — 1) управлінський підхід до трудової мотивації персоналу, відповідно до якого найважливішим чинником є участь працівників у роботі компанії. Г. я. — одна з форм партисипативного управління (участі простих працівників в управлінні виробництвом шляхом організації робочих груп з працівників, що виконують однакові чи аналогічні робочі завдання, для спільного розв’язання виробничих проблем); 2) невелика група працівників, добровільно організована для вивчення та розв’язання виробничих проблем, постійного навчання її членів. Назва “гурток” пов’язана з тим, що учасники зборів зустрічаються за загальним “круглим столом”.

Члени Г. я. обирають зі свого середовища керівника, який стає зазвичай неформальним лідером групи. Діяльність Г. я. безперервна, не припиняється з розв’язанням певної проблеми. Його члени ведуть пошук нових шляхів підвищення ефективності своєї діяльності. До Г. я. повинні входити люди, які мають приблизно однакову кваліфікацію, та фахівці, тобто важливою є однорідність складу, інакше Г. я. не зможе функціонувати. Цілями мотивації при створенні Г. я. є: якісна робота і самоконтроль; колегіальність у відносинах з членами групи; готовність і здатність до розв’язання проблем.

Калина А. В.



Д

Девіантна поведінка (від лат *deviatio* — відхилення) — поведінка з відхиленням від прийнятих у суспільстві правових або моральних норм. Основні види Д. п. — злочинність і кримінально некарна аморальна поведінка.

Колпаков В. М.

Декан (від лат *decatus*, букв. — десятник, від *deset* — десять) — 1) у католицькій та англіканській церквах — сан священника; 2) керівник факультету у вищому навчальному закладі (ВНЗ). Відповідно до Закону України “Про вищу освіту” (ст 33) Д. факультету видає розпорядження, щодо його діяльності. Вони є обов’язковими для виконання всіма працівниками факультету і можуть бути скасовані керівником ВНЗ (коли розпорядження Д. суперечать закону, статуту ВНЗ чи заподіюють шкоду його інтересам). Д. відповідає за якість навчально-виховної роботи на факультеті.

Антонюк О. В.

Деканат — структура у вищому навчальному закладі, яка здійснює адміністративно-навчальне управління факультетом, очолюваного деканом.

Антонюк О. В.

Декларація принципів толерантності. Затверджена Резолюцією Генеральної Конференції ЮНЕСКО 16.11.1995. У ній держави-учасниці Організації Об’єднаних націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) на 28-ій сесії Генеральної конференції зазначили, що, керуючись Статутом ООН, Преамбулою ЮНЕСКО, Загальною декларацією прав людини, міжнародними актами, рекомендаціями регіональних конференцій, проведених відповідно до резолюції 27 С/5.14 Генеральної конференції ЮНЕСКО у рамках Року ООН, присвяченого толерантності, а також висновками і рекомендаціями інших конференцій і нарад, організованих державами-членами за програмою Року ООН, присвяченого толерантності,

відчуваючи загрози у зв’язку з активізацією останнім часом актів нетерпимості, насилля, тероризму, ксенофобії, агресивного націоналізму, расизму, антисемітизму, відчуження, маргіналізації і дискримінації стосовно національних, етнічних, релігійних і мовних меншин, біженців, робітників-мігрантів, іммігрантів і соціально найменш захищених груп у суспільстві, що створюють небезпеку справі зміцнення миру і демократії на національному і міжнародному рівнях і є перешкодою на шляху розвитку, звернувши особливу увагу на обов’язок держав-членів розвивати і заохочувати поважання прав людини і основних свобод для всіх без винятку за ознаками раси, статі, мови, національної належності, релігії або спону здоров’я, і борючись з проявами нетерпимості, приймають і проголошують Д. п. т. сповнені рішучості здійснити усе необхідне для утвердження ідеалів толерантності у своїх суспільствах, оскільки толерантність є не лише найважливішим принципом, а й необхідною умовою миру і соціально-економічного розвитку всіх народів. Ст 1 цієї Декларації зафіксувала поліваріативність визначення поняття толерантності. По-перше, толерантність розглядається як повага, прийняття і правильне розуміння багатства багатоманітності культур світу, форм самовираження і способів виявів людської індивідуальності. Їй сприяють знання, відкритість, спілкування і свобода думки, совість і переконання. Толерантність — це гармонія в багатоманітності, не лише моральний обов’язок, а й політична і правова потреба. Толерантність — це доброзичливість, яка уможливляє досягнення миру і сприяє заміні культури війни культурою миру. По-друге, толерантність практикується як активне відношення, що формується на основі визнання універсальних прав і основних свобод людини. По-третє, толерантність подається як обов’язок сприяння утвердженню прав людини, плюралізму (у т.ч. культурного), демократії і правопорядку. Толерант

ність передбачає відмову від догматизму, абсолютизації істини, утвердження норми, встановлені в міжнародних актах у галузі прав людини. По-четверте, впровадження толерантності означає: кожний вільний допримуватися своїх переконань і визнає таке жсправо за іншими; люди за своєю природою різняться зовнішнім виглядом, стиповищем, мовою, поведінкою та цінностями і володіють правом жити в мирі та зберігають свою індивідуальність; погляди однієї людини не можуть бути нав'язані іншим. Ст 2 Д. п. т дає тлумачення розуміння толерантності на державному рівні як вимогу справедливого і безпристрасного законодавства, дотримання правопорядку і судово-процесуальних та адміністративних норм і надання кожній людині можливостей для економічного і соціального розвитку без будь-якої дискримінації. Для формування толерантного суспільства держави мають ратифікувати існуючі міжнародні конвенції про права людини і за потреби розробити нове законодавство, яке забезпечувало б у державі рівноправний підхід і рівність можливостей для всіх груп населення і окремих людей. В інтересах міжнародної злагоди важливо, щоб окремі люди, громади і нації визнавали і поважали культурний плюралізм людського співтовариства. Наголошено, що нетерпимість може набувати форми маргіналізації соціально найменш захищених груп, їх виключення із суспільнополітичного життя, а тикожнасилства і дискримінації стосовно них. У ст 3 обґрунтовано соціальні аспекти проблеми толерантності, зазначено, що вона, як ніколи, важлива у сучасному світі, у вік глобалізації економіки, швидкого розвитку комунікацій, інтеграції та взаємозалежності, великомасштабних міграцій населення, урбанізації та перетворення соціальних структур (загрози у зв'язку з цими процесами є глобальними); толерантність необхідна як у відносинах з окремими людьми, так і на рівні сім'ї, громади, вона важлива у школах і університетах, у рамках неформальної освіти, удома й на роботі. Засоби комунікації можуть відігравати конструктивну роль у справі сприяння вільному і відкритому діалогу і обговоренню поширення цінностей толерантності та роз'яснення загрози проявів

байдужості стосовно груп та ідеологій, які проповідують нетерпимість. У цій статті особливу увагу звернено на соціально найменш захищені групи, які перебувають у несприятливих соціальних або економічних умовах, з тим, щоб надати їм правовий і соціальний захист зокрема щодо життя, зайнятості та охорони здоров'я, забезпечення поваги до самобутості їх культури і цінностей та сприяння, зокрема за допомогою освіти, їх соціальному і професійному зростанню та інтеграції. В інтересах вирішення цього глобального завдання у статті вказано на необхідність проведення відповідних наукових досліджень і налагодження контактів, спрямованих на координацію діяльності міжнародного співтовариства. Ст 4 Д. п. т присвячено питанням виховання толерантності. У ній наголошено, що це найефективніший засіб запобігання нетерпимості. Виховання в душі толерантності розпочинається з навчання людей того, у чому полягають їх загальні права і свободи, щоб забезпечити здійснення цих прав, із заохочення прагнення до захисту прав інших. Виховання в душі толерантності слід розглядати як безальтернативний імператив, і в зв'язку з цим треба заохочувати методи систематичного і раціонального навчання толерантності, що висвітлює культурні, соціальні, економічні, політичні, релігійні джерела нетерпимості, на яких ґрунтуються насильство і відчуження. Політика і програми в освітянській галузі повинні сприяти зміцненню солідарності й терпимості між окремими людьми, етнічними, соціальними, культурними, релігійними і мовними групами, націями. У ст 4 обґрунтовано й необхідність виховання в душі терпимості, яке має сприяти формуванню у молоді незалежного мислення, критичного осмислення суджень, заснованих на моральних цінностях. Держави-члени ЮНЕСКО у ст 5 зобов'язали країни-члени заохочувати толерантність і ненасильництво, використовуючи для цього програми і установи галузей освіти, науки, культури і комунікації, а в ст 6 Д. п. т проголосили 16 листопада Міжнародним днем, присвяченим толерантності, з метою мобілізації громадськості, повернення уваги до загроз, які несе нетер-

пимість, та активізації дій на підтримку захоочення полерантності.

Антонюк О. В.

Декларація про державний суверенітет України (прийнята Верховною Радою України 16 липня 1990) — політико-правовий документ в якому проголошено державний суверенітет України (верховенство, самостійність, повнота, неподільність влади в межах її території та незалежність і рівноправність у зовнішніх відносинах). Складається із преамбули і 10 розділів. У преамбулі викладено мотивацію прийняття Декларації. Зокрема зазначено, що Верховна Рада виражає волю народу України, прагне створити демократичне суспільство, виходить із потреб всебічного забезпечення прав і свобод людини, шанує національні права всіх народів, дбає про повноцінний політичний, соціальний і духовний розвиток народу України, визнає необхідність побудови правової держави, має на меті утвердити суверенітеті самоврядування народу України. У першому розділі “Самовизначення української нації” констатується, що Україна як суверенна національна держава розвивається в існуючих кордонах на основі здійснення українською нацією свого невід’ємного права на самовизначення; здійснює захисті охорону національної державності українського народу. Наголошено, що будь-які насильницькі дії проти національної державності України з боку політичних партій, громадських організацій, інших угруповань чи окремих осіб переслідуються за законом. У другому розділі “Народовладдя” зазначено, що громадяни Республіки всіх національностей становлять народ України, який є єдиним джерелом державної влади в Республіці, його повновладдя реалізується на основі Конституції Республіки як безпосередньо, так і через народних депутатів, обраних до Верховної і місцевих рад. Від імені всього народу може виступати виключно Верховна Рада України. Жодна політична партія, громадська організація, інше угруповання чи окрема особа не можуть виступати від імені всього народу України. У третьому розділі “Державна влада” наголошено, що Україна є самостійною у вирішенні будь-яких питань

свого державного життя; забезпечує верховенство Конституції та законів Республіки на своїй території; державна влада в Республіці здійснюється за принципом її розподілу на законодавчу, виконавчу та судову. Найвищий нагляд за точним і однаковим виконанням законів здійснює Генеральний прокурор, який призначається Верховною Радою України, відповідальний перед нею і тільки їй підзвітний. У четвертому розділі, присвяченому громадянству, констатується, що Україна має своє громадянство. Підстави набуття і втрати громадянства визначаються законом про громадянство. Всім громадянам гарантується права і свободи, передбачені Конституцією і нормами міжнародного права, визнаними Україною. Вона забезпечує рівність перед законом усіх громадян Республіки незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, освіти, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання та інших обставин. Україна регулює імміграційні процеси та виявляє турботу і вживає заходів щодо охорони і захисту інтересів своїх громадян, які перебувають за її межами. У п’ятому розділі “Територіальне верховенство” зазначено, що Україна здійснює верховенство на всій своїй території. Її територія в існуючих кордонах є недоторканою і не може бути змінена її використанням без її згоди. Україна самостійно визначає адміністративно-територіальний устрій Республіки та порядок утворення національно-адміністративних одиниць. У шостому розділі “Економічна самостійність” розкрито засади організації економічного життя. Україна самостійно визначає свій економічний статус і закріплює його в законах. Народ України має виключне право на володіння, користування і розпорядження національним багатством України. Земля, її надра, повітряний простір, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони, весь економічний і науково-технічний потенціал, що створений на території України, є власністю її народу, матеріальною основою суверенітету Республіки і вико-

ристовуються з метою забезпечення матеріальних і духовних потреб її громадян. Україна має право на свою частку в загальносоюзному багатстві, зокрема в загальносоюзних алмазному та валютному фондах і золотому запасі, яка створена завдяки зусиллям народу Республіки. Вирішення питань загальносоюзної власності (спільної власності всіх республік) здійснюється на договірній основі міжреспубліками — суб'єктами цієї власності. Підприємства, установи, організації та об'єкти інших держав і їхніх громадян, міжнародних організацій можуть розміщуватися на території України та використовувати її природні ресурси згідно із законами України. Вона самостійно створює банкову (у т.ч. зовнішньоекономічний банк), цінову, фінансову, митну, податкову системи, формує державний бюджет а за необхідності впроваджує свою грошову одиницю. Вищою кредитною установою України є Національний банк, підзвітний Верховній Раді. Підприємства, установи, організації та виробничі одиниці, розширені на території України, вносять плату за використання земель, інших природних і трудових ресурсів, відрахування від валютних надходжень, а також сплачують податки до місцевих бюджетів. Україна забезпечує захист усіх форм власності. Розділ сьомий “Екологічна безпека” визначає, що Україна самостійно встановлює порядок організації охорони природи на території Республіки та порядок використання природних ресурсів; має свою національну комісію радіаційного захисту населення; має право заборонити будівництво та принципати функціонування будь-яких підприємств, установ, організацій та інших об'єктів, які спричиняють загрозу екологічній безпеці; дає про екологічну безпеку громадян, про генфонд народу, його молодого покоління; має право на відшкодування збитків, заподіяних екології України діями союзних органів. Проблемам духовно-культурного відродження присвячено восьмий розділ “Культурний розвиток”. У ньому зафіксовано, що Україна є самостійною у вирішенні питань науки, освіти, культурного і духовного розвитку української нації, гарантує всім національностям, що проживають на території Республіки, право їх

вільного національно-культурного розвитку; забезпечує національно-культурне відродження українського народу, його історичної свідомості і традицій, національно-етнографічних особливостей, функціонування української мови у всіх сферах суспільного життя; піклується про задоволення національно-культурних, духовних і мовних потреб українців, що проживають за межами Республіки. Національні, культурні та історичні цінності на території України є виключно власністю народу Республіки. Вона має право на повернення у власність народу національних, культурних та історичних цінностей, що знаходяться за її межами. Дев'ятий розділ “Зовнішня і внутрішня безпека” містить концептуальні засади політики України у забезпеченні національної безпеки держави, сутність яких полягає в тому, що Україна має право на власні збройні сили та власні внутрішні війська і органи державної безпеки; визначає порядок проходження військової служби громадянами Республіки. Громадяни України проходять дійсну військову службу, як правило, на території Республіки і не можуть використовуватись у військових цілях за її межами без згоди Верховної Ради. Україна урочисто проголошує свій намір стати в майбутньому постійно нейтральною державою, яка не бере участі у військових блоках і доприймається прехо неядерних принципів: не приймати, не виробляти і не набувати ядерної зброї. У десятому розділі “Міжнародні відносини” визначено принципи зовнішньої політики, зазначено, що Україна, по-перше, як суб'єкт міжнародного права здійснює безпосередні зносини з іншими державами, укладає з ними договори, обмінюється дипломатичними, консульськими, торговельними представництвами, бере участь у діяльності міжнародних організацій в обсязі, необхідному для ефективного забезпечення національних інтересів Республіки у політичній, економічній, екологічній, інформаційній, науковій, технічній, культурній і спортивній сферах; по-друге, є рівноправним учасником міжнародного спілкування, активно сприяє зміцненню загальному миру і міжнародної безпеки, безпосередньо бере участь у загальноєвропейському процесі та європейських структурах; по-третє, визнає перева-

гу загальнолюдських цінностей над класовими, пріоритет загально визнаних норм міжнародного права перед нормами внутрішньодержавного права. Започаткований державотворчий процес створення незалежної держави Україна, що почався з прийняттям Д. про д. с. У., в державно-правовому і політичному аспектах був завершений Актом проголошення незалежності України. Концептуальні засади державної політики, визначені у Декларації, набули подальшого логічного розвитку та конкретизації у таких політико-правових актах: Звернення Верховної Ради України до громадян України всіх національностей (серпень 1991); Декларація прав національностей України (листопад 1991); Основи законодавства України про культуру (лютий 1992); Закон України "Про національні меншини в Україні" (червень 1992); Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" (червень 1997); Конституція України (червень 1996); Закон України "Про громадянство України" (квітень 1997) та в інших правових документах, прийнятих Верховною Радою України.

Антонюк О. В.

Декларація цілей — документ який підготовлений у результаті обговорення в підрозділах стратегічних цілей організації і містить результати декомпозиції цих цілей у конкретному вигляді. Д. ц. є, по суті, деревом цілей, поставлених перед кожним підрозділом (а всередині підрозділу — перед кожним фахівцем).

Дмитренко Г. А.

Делегування повноважень і відповідальності — передання частини прав і обов'язків керівника підлеглим, які беруть на себе відповідальність за їх виконання. За Д. п. і в. влада керівника не послаблюється, а тиражується і зосереджується на потрібному рівні, що зумовлює раціональний перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між посадовими особами. Д. п. і в. має такі переваги: 1) прийняття рішень наближається до місця їх реалізації і, отже, підвищується їхня якість, гнучкість, оперативність; 2) зменшуються витрати часу підлеглими на очікування розпоряджень і вказівок; 3) керівник вивільняється від виконання знач-

ної кількості поточних справ і має змогу розв'язувати найважливіші проблеми; 4) раціональніше розподіляється навантаження серед підлеглих; 5) виявляються можливі наступники за просування керівника службовими щаблями чи за виходу його на пенсію. Д. дає змогу підлеглим: виявити ініціативу і самостійність; максимально продуктивно використати власні можливості, знання, досвід і набути нові; отримати додаткові перспективи просування по службі. Керівник, делегуючи повноваження і відповідальність, визначає, кому, з якою метою, коли це робити, яким чином це робити, які переваги для нього, підлеглих і організації можуть бути отримані, які перепони можуть виникнути. Загально визнаний підхід — Д. п. і в. доцільне завжди, коли для цього є можливість, максимальній кількості підлеглих, залежно від їхніх знань, підготовки і досвіду. Проблеми, що делегуються підлеглим, поділяють на такі, що вимагають поточного контролю за їх результатами; самоконтролю з періодичним інформування керівника; спеціального контролю щодо окремих моментів; повного контролю і не допускають відхилення від визначених дій. Керівник делегує підлеглим такі повноваження: розв'язання вузьких, спеціальних проблем, в яких підлегли розбираються краще за керівників; підготовчу роботу (узагальнення матеріалів, формулювання попередніх висновків, написання проектів рішень), що є рутинною, але дає змогу підлеглому продемонструвати свої ділові якості; бути присутнім на організаційних інформаційних заходах; виступати з повідомленнями, ділитися досвідом. Підлеглим не делегують: розв'язання проблем, пов'язаних з розробленням загальної політики організації чи підрозділу; загальне керівництво; розв'язання особливо важливих і термінових проблем; конфіденційні завдання; питання, пов'язані із заохоченням і покаранням працівників. Процес Д. п. і в. планують, виходячи з цілей організації, окремо по кожному завданню. За необхідності розробляють графіки виконання роботи і контролю, інструкції, визначають межі повноважень і відповідальності підлеглих, терміни і порядок звітування про виконан-

ня роботи. В управлінні застосовують такі види делегування: 1) за напрямом передання повноважень і відповідальності — делегування донизу (від керівника до підлеглих), делегування вгору (від підлеглого до підлеглих; керівника), делегування вбік (рівній за статусом посадовій особі); 2) за обсягами передання — нульове, обмежене і повне; 3) за мірою доцільності — недостатнє, оптимальне, надмірне. Незважаючи на значні переваги, Д. п. і в. у практиці управління застосовують неефективно з таких причин: завантаженість керівників поточними справами; відсутність у них чіткої політики з цього питання; брак часу на визначення завдань підлеглим і контроль за їх вирішенням; відсутність довіри до підлеглих; невміння правильно визначити об'єкт для делегування. Підлегли, у свою чергу, ухиляються від участі в делегуванні (взяти на себе додаткові завдання і повноваження) через: небажання самостійно працювати внаслідок дефіциту знань, некомпетентність у певному питанні, зневіру у власних можливостях і страх відповідальності за помилки; побоювання показати себе компетентнішим за керівника; перевантаженість власними посадовими обов'язками; дефіцит інформації та повноважень для ефективного виконання завдань; відсутність допомоги, підтримки і додаткового стимулювання з боку керівника.

Слодкевич В. П.

Дельфійських оракулів метод (метод експертних оцінок) — прогнозування на основі організації системного збору експертних оцінок, їх статистико-математичної обробки і послідовного коригування за результатами кожного циклу обробки. Дельфійські оракули у храмі Аполлона в Дельфах (Греція) пророкували, запитуючи богів про майбутнє. У психології цей метод дослідження має відтінок прогностичного.

Колпаков В. М.

Демографічна політика — цілеспрямована діяльність державних органів та інших соціальних інститутів у сфері регулювання процесів відтворення населення, покликана зберігати або змінювати тен-

денції динаміки чисельності, структури, розселення та якості населення. Д. п. впливає на процеси народжуваності, шлюбності, розлучення, смертності, на вікову структуру населення. Вона є складовою соціально-економічної політики і узгоджується з такими її сферами, як зайнятість, рівень життя та соціальне забезпечення населення, освіти, охорона здоров'я тощо. Цілі та завдання Д. п. зазвичай формують у політичних програмах і деклараціях, у стратегічних цільових програмах і планах оперативної діяльності урядів та інших виконавчих органів, у законодавчих та інших правових актах, у постановках, які визначають запровадження нових або розвиток існуючих заходів Д. п. Об'єкти Д. п. — населення країни в цілому або в окремих її регіонах, певні соціально-демографічні групи, сім'ї різних типів або стадій життєвого циклу. Основними заходами Д. п. є: 1) економічні (оплачувані відпустки та допомоги при народженні дітей; допомога на дітей залежно від їх кількості, віку, типу сім'ї; позики, кредити, податкові та житлові пільги тощо); 2) адміністративно-правові (законодавчі акти, що регламентують шлюби, розлучення, створення сімей, алиментні зобов'язання, охорону материнства та дитинства, соціальне забезпечення непрацездатних, внутрішню та зовнішню міграцію тощо); 3) виховні та пропагандистські, за допомогою яких формуються громадська думка, норми і стандарти демографічної поведінки, певний демографічний клімат в суспільстві.

Дорошенко Л. С.

Демографічні технології — один із різновидів соціальних технологій, які вивчають, іннують механізми розселення людей, народів. Для Д. т. принципово важливим є те, що розселення обумовлене розвитком продуктивних сил — розгортанням відносин у системі суспільство — природа. Розселення стає категорією соціології управління з таких основних причин: 1) до певного історичного рубежу в розвитку суспільства воно є соціально-диференційованим; 2) соціально-економічні фактори зумовлюють функціонування розселення як територіально локалізованих спільнот (посе-

лень); 3) поєднання людей і умов їх життя, побто проживання в певних поселеннях стає передумовою їх специфікації у соціальної спільноті особливого роду і на цьому ґрунті перетворення на об'єкт соціології управління його частини — соціальних технологій.

Головатий М. Ф.

Демографія (від гр. *dēmos* — народ і *graphō* пишу) — наука про народонаселення. Досліджує чисельність народонаселення, його географічний розподіл і склад, процеси відтворення населення (народжуваність, смертність, привалість життя), а також залежність складу та руху населення від соціально-економічних і культурних факторів.

Щокін Г. В.

Демократичний централізм — розроблена головним чином В. Леніним доктрина, яка стала однією з догм радянського авторитарного комунізму, основною засадою організаційної побудови та діяльності КПРС. Практично Д. ц. спирається на дві головні ланки. По-перше, члени кожної ланки політичної ієрархії (партія, держава) обираються членами нижньої ланки голосуванням. По-друге, хоча на початковому етапі заохочується вільне обговорення будь-якого політичного питання, після ухвалення вищою ланкою воно жорстко нав'язується і контролюється виконання його нижніми ланками ієрархії. Д. ц. на пропозицію Леніна спочатку було включено до статуту більшовицької партії, на II конгресі Комінтерну (1920) він став обов'язковим для всіх комуністичних партій. Механізм функціонування Д. ц. у партії обумовлює те, що, з одного боку, забезпечується виборність усіх керівних органів партії знизу доверху і їх обов'язкова періодична звітність перед своїми і вищестоящими партійними організаціями, а з іншого — запроваджується і забезпечується сувора партійна дисципліна, підпорядкування меншості більшості, обов'язковість виконання всіх рішень вищих органів партії нижчими. Принцип Д. ц. діаметрально протилежний концепції політичного плюралізму.

Головатий М. Ф.

Демократія (гр. *demokratia* від *dēmos* — народ і *kratos* — влада, правлін-

ня) — 1) політичний лад, порядок здійснення влади, спосіб управління суспільними справами; практичне втілення ідеалів свободи, справедливості, рівності можливостей, людських прав; соціальна активність, участь громадян у розв'язанні проблем; 2) суспільне самоврядування, яке здійснюють рівноправні громадяни через безпосередню участь в обговоренні та вирішенні громадських справ шляхом вільного вибору (голосування) посто. Термін "Д." найчастіше вживають у двох значеннях: 1) організація політичного і громадянського суспільства, що забезпечує реальне народовладдя, засноване на правах і свободах людини, громадянина; 2) влада народу, народовладдя, форма політичного, державного устрою (народ — джерело влади). Перші чіткі форми Д., спроби її визначення сягають Давньої Греції. Так, Геракліт стверджував, що Д. — це правління "нерозумних і гірших" (як приблизник аристократії духу, він відкидав Д.). Демокріт Сократ говорив про вади Д., а Платон вважав, що це влада гірших людей, плебеїв, влада, з якої у разі перемоги бідняків, що п'яніють від влади, народжується тиранія. Аристотель протиставляв Д. політію (владу розумної більшості, але не повну). Пізніше Ш. Монтеск'є, виокремлюючи три способи правління — деспотичний, монархічний і республіканський, — доводив, що "коли у республіці владарює народ — це і є Д.". По-своєму пояснювали сенс Д. Н. Макіавеллі, Дж Локк, Ж.-Ж. Руссо. Сучасні концепції Д. базуються головним чином на двох альтернативних напрямках: руссоїстському (за Ж.-Ж. Руссо з поступовим розвитком у соціалістичній (марксистській) теорії) і ліберальному. Перші називають теоріями колективістського, а другі — конкурентного типу. Д. — це визнання народу джерелом влади, сувереном, спосовно якого влада відіграє обслуговуючу роль; вільні вибори; участь народу у формуванні органів державної влади, контроль з боку народу за їх діяльністю. Принцип суверенітету народу реалізується через принципи більшості і представництва. Здійснюється Д. за умови прав і свобод громадян, соціальних груп. Сучасна політико-правова концепція прав і свобод людини закріплена в документах ООН (передусім у Загальній де-

кларації прав людини, 1948). Політична Д. найвиразніше і найоб'ємніше представлена інститутом парламентаризму, який має такі основні функції: 1) представницьку (реалізується через виборчу систему; 2) владну (найважливіша складова — законодавча діяльність); 3) функцію легітимності режиму (реалізується через прийняття політичних рішень); 4) функцію вирішення соціальних і політичних конфліктів. Д. поділяють на: безпосередню (форми прямого народовладдя, здійснення влади народом безпосередньо, без створення постійних органів або інших інститутів); представницьку (здійснення державної влади або самоврядування делегуванням громадянами своїх повноважень їхнім представникам (депутатам), які обираються до представницьких органів). Є й інші класифікації Д.: правова (заснована на правах людини, що максимально реалізуються в суспільстві); захисна (форма захисту людиню своїх прав, протистояння угрозам, загрозам тощо); процедурна (механізми розроблення, прийняття рішень, розв'язання проблемних питань); елітарна (інструменту руках еліти для управління суспільними процесами). Свєсвідомими псевдомоделями Д. є: імітативна, маніпулятивна Д., які ще називають псевдодемократіями. Передумови Д. — економічні, соціокультурні. Виокремлюють при основні моделі переходу від недемократичних режимів до Д.: 1) класична лінійна (поступове обмеження абсолютної монархії, розширення прав громадян і парламенту, виборчих прав тощо — Велика Британія, Швеція); 2) циклічна (демократичні та авторитарні форми правління змінюють одна одну — країни Латинської Америки, Африки, Азії); 3) діалектична (досить швидко падіння авторитарних режимів і встановлення дїсдздатної, повноцінної Д. — Греція, Португалія, Іспанія). Власну демократичну історію, традицію має Україна. Паростки Д. сягають найдавніших часів — ранніх племінних союзів і першої держави — Київської Русі. Пізніше (XIV–XVI ст) — форсоване копіювання т зв. польської моделі (шляхетської Д.), пристосування до існуючої структури Речі Посполитої, стрімкий прогрес культури і освіти в Україні. Наприкінці XV ст починається козацька доба в історії України і виникає козацько-гетьманська дер-

жавність (XVII ст), козацька Д. Доктрина Кирило-Мефодіївського братства була вершиною демократичної думки України XIX ст Подальшим розвитком Д. позначені спроби сформувати українську державність в період національно-демократичної революції 1917–20, відтак у формі шістьдесятицтва, дисидентства (60-ті XX ст), демократичного поступу України у 1985–91. Якісно новий період формування українського демократизму почався у 1991 — з проголошенням незалежності України.

Головатий М. Ф.

Департамент (фр. *departement*, від *departir* — розділяти) — 1) структурний підрозділ центрального органу виконавчої влади, очолюваний директором, який утворюють для виконання основних завдань високого ступеня складності (багатгалузевість, багатфункціональність, програмно-цільовий напрям діяльності), координацій роботи, пов'язаної з виконанням цих завдань, за умови, що у його складі буде не менш як два управління (напр., Д. підвідомчих підприємств Міністерства фінансів України); 2) у деяких державах — назва установи, міністерства (державний Д. у США); 3) адміністративно-територіальна одиниця в окремих країнах (Франція).

Головатий М. Ф.

Депопуляція населення (від лат *de* зниження і *populus* народ) — природне зменшення чисельності населення внаслідок перевищення смертності над народжуваністю.

Дмитренко Г. А.

Депресія (лат *depressio* від *deprimo* — пригнічую) — афективний стан, що характеризується негативним емоційним тлом, зміною мотиваційної сфери, когнітивних уявлень (пов'язаних з пізнанням) та загальною пасивністю поведінки. Розрізняють функціональні стани Д., можливі у здорових людей, і патологічну Д. — один з основних психіатричних синдромів.

Щокін Г. В.

Дерево рішень — структурна модель процесу прийняття рішень, що охоплює його елементи за рівнями (цілі, завдання, робочі заходи) і зв'язки між ними (включення або підпорядкованість). Є інстру-

ментом програмно-цільового управління. Формування Д. р. передбачає вибір головної мети та її декомпозицію до рівня робочих заходів, з вирішення яких можна починати роботу щодо досягнення мети. Кількісна оцінка елементів Д. р. з використанням коефіцієнтів значимості (вагомості) дає змогу раціонально розподілити ресурси, виділені для досягнення поставленої мети.

Колпаков В. М.

Держава загального добробуту — держава, яка багато робить для забезпечення високого рівня життя громадян, їх соціальних прав, здоров'я тощо. У сучасній політологічній науці поняття Д. з. д. близьке до поняття соціальна держава.

Головатий М. Ф.

Держава правова — форма організації та діяльності публічно-політичної влади, її взаємовідносин з громадянським суспільством, що базується на владі права, його верховенстві. Термін "Д. п." утвердився у німецькій юридичній літературі в першій третині XIX ст, поширився у країнах Європи, в Росії. Біля витоків Д. п. стояли Платон, Арістотель (їх ідеї про роль закону і справедливості у суспільному облаштуванні), Дж Локк та Ш. Монтеск'є (теорія розподілу влади). Основоположенням теорії Д. п. є І. Кант який обґрунтував мету держави у поряткуванні права. У змістовому аспекті Д. п. має такі ознаки: верховенство законів, їх обов'язковість для всіх; правовий характер законів; реальність, забезпеченість прав і свобод кожного громадянина; взаємність прав і обов'язків індивіда, держави і суспільства. Це свідчить про органічний зв'язок Д. п. з громадянським суспільством.

Головатий М. Ф.

Держава соціальна — держава з розвинутою системою соціального забезпечення громадян, що гарантує мінімальний рівень життя і зниження соціального ризику для найманих працівників. Термін "Д. с." запровадив у науковий обіг XIX ст німецький мислитель Л. фон Штайн. Вперше соціальний характер держави було проголошено в Конституції ФРН. Остаточно концепція Д. с. сформувалась у другій половині XX ст Д. с. проголошує такі основні

принципи: індивідуальна свобода; солідаризм; справедливість (рівність усіх перед законом); демократія; соціальний захист соціального миру. Основними цілями Д. с. є: допомога нужденним, мінімальна соціальна нерівність, захист від соціальних ризиків, сприяння зростанню добробуту населення. Для їх досягнення держава використовує певну сукупність методів, зокрема: правове втручання, що гарантує реальне рівноправ'я; економічне втручання з метою збільшення прибутків і поліпшення довкілля; педагогічне втручання, орієнтоване на розвиток освіти та поінформованості населення. Існування Д. с. пов'язують з наявністю розвинутої демократії, сприйняттям постіндустріального суспільства. Існують три основні моделі Д. с.: 1) ліберальна; 2) консервативна; 3) соціал-демократична. Офіційно статус Д. с. закріплено в Німеччині, Іспанії, Росії, Франції та інших державах.

Головатий М. Ф.

Державне регулювання доходів населення — регулювання розподілу національного доходу між факторами виробництва і домогосподарствами. Державні інституції регулюють розподіл національного доходу між різними факторами виробництва інструментами, що впливають на рівень оплати праці, а також оподаткуванням (схема 1). Регулювання оплати праці передбачає встановлення мінімальної заробітної плати, норм і гарантій її виплати, умов та розмірів оплати праці керівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, регулювання фондів оплати праці підприємств-монополістів тощо. Використання податків як інструменту регулювання доходів передбачає встановлення неоподаткованого мінімуму, прогресивних ставок оподаткування, шкали оподаткування, бази оподаткування та пільг щодо оподаткування. Розподіл доходів між домогосподарствами найчастіше регулюють фіскальними інструментами — податками і трансферними платежами. Оподаткування застосовують для вилучення частини високих доходів, трансферні платежі — для надання допомоги тим, хто її потребує. Трансферні, або передавальні, платежі в розвиненій ринковій системі поділяють на соціальне страхування і соціальну допомогу (схема 1).

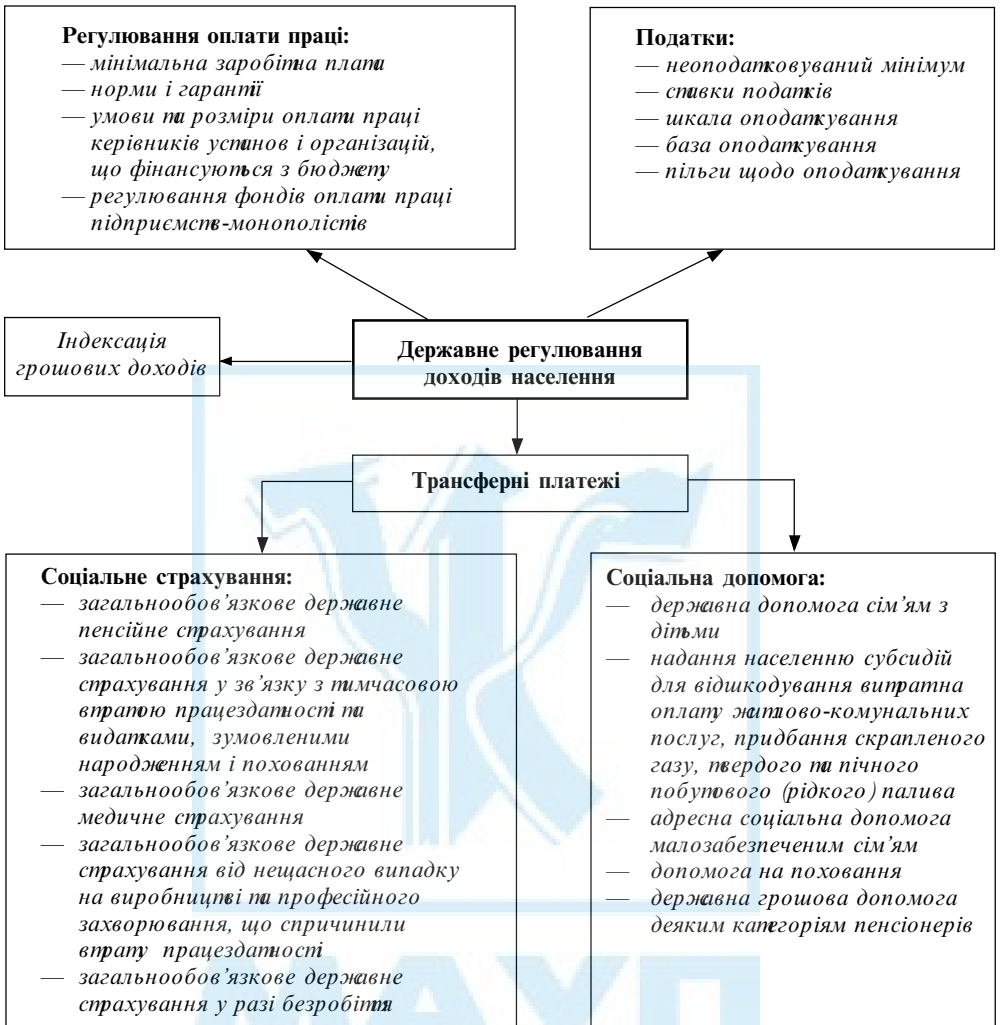


Рис. 1. Інструментарій державного регулювання доходів населення

Капіна А. В.

Державне регулювання зайнятості населення — механізм державного впливу на забезпечення зайнятості населення. Ґрунтується на таких принципах: 1) забезпечення соціального партнерства суб'єктів ринку праці — створення рівних можливостей усім громадянам незалежно від їх походження, соціального і майнового статусу, расової і національної належності, статі, віку, політичних переконань, ствлення до релігії, реалізації права на вільний вибір виду діяльності відповідно до своїх здібностей та професійної підготов-

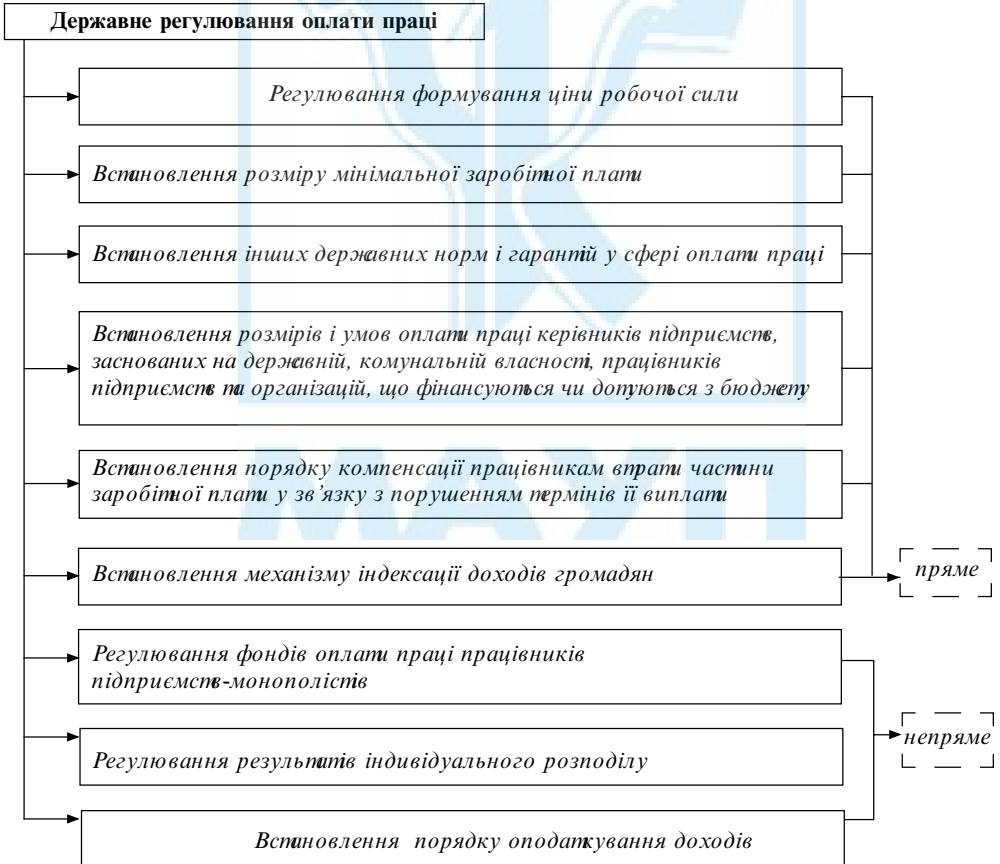
ки з урахуванням особистих інтересів та суспільних потреб; 2) сприяння забезпеченню ефективної зайнятості, запобігання безробіттю, створення нових робочих місць та умов для розвитку підприємництва; 3) добровільність і відсутність примусу громадян щодо вибору сфери діяльності та робочого місця; 4) гласність на основі всебічного інформування населення про наявність вакантних робочих місць; 5) комплексність заходів щодо регулювання зайнятості населення; 6) підтримка працездатних громадян пра-

цездатного віку, які попребують соціаль-ного захисту; 7) вжиття запобіжних заходів щодо регулювання зайнятості населення та відтворення робочих місць; 8) певна гарантія зайнятості — гарантія збереження робочих місць і професії, гарантія отримання доходів. Залежно від типу економіки та ринку праці здійснюють активні і пасивні заходи регулювання зайнятості. До активних заходів належать: створення додаткових і нових робочих місць через реструктуризацію економіки, розвиток приватного бізнесу, зокрема малого та середнього, створення умов для іноземного інвестування та самозайнятості населення тощо; профорієнтація, підготовка й перепідготовка кадрів; організація громадських робіт посилення перипорі-

альної та професійної мобільності робочої сили; розвиток служби зайнятості тощо. До пасивних заходів відносять: виплату допомоги у зв'язку з безробіттям і надання допомоги членам сімей, які перебувають на утриманні безробітних. Створення нових постійних і тимчасових робочих місць у сучасних умовах значною мірою залежить від розвитку малих підприємств і кооперативів. В Україні у них зайнято приблизно 60% від загальної кількості зайнятих у недержавних структурах.

Калина А. В.

Державне регулювання заробітної плати — комплекс заходів, за допомогою яких держава забезпечує процес зовнішнього управління оплатою праці (схема 1).



№ 009 q 1. Напрями регулювання заробітної плати в Україні

Калина А. В.

Державний службовець — особа, яка на професійних засадах обіймає посаду в державному органі або його апараті з метою практичного виконання завдань і функцій держави та отримувє заробітку плати за рахунок державних коштів.

Головатий М. Ф.

Державний стандарт вищої освіти в Україні. Згідно із Законом України “Про вищу освіту” містить переліки кваліфікацій, напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, а також вимоги до освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти. Перелік кваліфікацій — перелік назв кваліфікацій, що визначаються через професійні назви робіт які мають виконувати фахівці певного освітньо-кваліфікаційного рівня на первинних посадах. Перелік напрямів та спеціальностей — перелік назв спеціальностей, що відображають неповторювані узагальнені об’єкти діяльності або виробничі функції та предмети діяльності. Вимоги до освітніх рівнів вищої освіти — вимоги до рівня сформованості в особи соціальних і громадянських якостей з урахуванням особливостей майбутньої професійної діяльності, а також вимоги до формування у неї любові до України і до української мови. Вимоги до освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти — вимоги до професійної підготовки фахівців з урахуванням суспільного поділу праці. Структурні елементи Д. с. в. о. в У. затверджує Кабінет Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади в галузі освіти і науки, погодженим із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі праці та соціальної політики.

Антонюк О. В.

Державні послуги — послуги, обов’язковість отримання яких устиковлюється законодавством і які надають фізичним чи юридичним особам органи виконавчої влади, створені ними устикови та організації, що упримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів. Надан-

ня цих послуг безпосередньо пов’язане з виконанням основних функцій і завдань органом влади.

Головатий М. Ф.

Детермінізм (у психології) (від лат *determino* — визначаю) — закономірна і необхідна залежність психічних явищ від чинників, які їх породжують. Основний принцип пояснення психіки людини полягає в тому, що, змінюючи реальний, незалежний від свідомості навколишній світ своєю предметною діяльністю, її суб’єкт такоже змінюється. Завдяки цьому народжується і “зовнішнє” (продукти матеріальної та духовної культури, в яких втілюються сутнісні сили людини), і “внутрішнє” (сутнісні сили людини, що формуються у процесі їх об’єктивації в цих продуктах).

Щокін Г. В.

Деформація особистості професійна — зміна якостей особистості (стереотипів сприйняття, ціннісних орієнтацій, характеру, способів спілкування і поведінки) під впливом професійної діяльності. Внаслідок нерозривної єдності свідомості і діяльності формується професійний тип особистості. Професія істотно впливає на особистісні особливості представників тих професій, роботи яких пов’язана з людьми (напр., керівників, працівників з кадрів, педагогів). Д. о. п. може бути епізодичною або стійкою, поверхневою або глобальною, позитивною або негативною. Виявляється у професійному жаргоні, в манерах поведінки, у фізичному вигляді. Крайня форма Д. о. п. — формальне, суто функціональне ставлення до людей.

Щокін Г. В.

Джерела забезпечення кадрової потреби. Такими джерелами є: 1) вищі і професійно-технічні навчальні заклади з денною формою навчання; 2) організовані набори робітників; 3) внутрішньоміський (внутрішньорайонний) розподіл працівників через загальні органи з праці (центри зайнятості); 4) прийом працівників, направлених спеціальними органами, що займаються працевлаштуванням населення (напр., органами соціального забезпечення); 5) самостійна робота кадро-

вих служб підприємств і організацій щодо набору кадрів; б) використання праці учнівської молоді у вільний від навчання час.

Щокін Г. В.

Джерела наймання персоналу — це шляхи і напрями, за якими кадрові служби організацій ведуть пошук майбутніх співробітників у процесі найму на роботу. Основні Д. н. п. — внутрішні (прямий пошук усередині організації або внутрішня реклама); колишні співробітники, що звільнилися за власним бажанням (вони можуть вказати на інших претендентів); випадкові претенденти і рекомендації; школи, інститути, університети та інші навчальні заклади; клієнти, постачальники (таке співробітництво сприяє створенню добрих відносин); державні служби зайнятості; комерційні агентства з відбору кадрів (надійне агентство може бути корисним щодо виявлення претендентів на отримання роботи, оскільки проводить попередню співбесіду і використовує інші методи відбору); рекламні оголошення. Іноді для заповнення вакансій буває достатньо одного джерела. Все залежить від типу вакансії, сфери діяльності організації, від її досвіду використання різних методів найму і джерел. Типові джерела для різних робіт посад: а) підлітки — конікти зі школами, ПТУ, технікумами, Молодіжна служба зайнятості, рекламні оголошення (переважно у молодіжних виданнях); б) канцелярські службовці та секретарі — рекомендації, оголошення, випадкові звернення; в) робітники фізичної праці — Державна служба зайнятості, рекламні оголошення, випадкові звернення; г) фахівці та керівники — рекламні оголошення у пресі та спеціальних журналах, звернення до професійних асоціацій з власною службою найму, рекомендації; г) випускники навчальних закладів — прямі контакти з цими навчальними закладами, рекламні оголошення.

Калина А. В.

Джерела покриття потреби у персоналі. Такими джерелами є: навчальні заклади різних ступенів і рівнів підготовки; комерційні навчальні центри; посередницькі фірми з підбору персоналу; центри забезпечення зайнятості (біржі

праці), професійні асоціації та об'єднання; споріднені організації; вільний ринок праці; власні внутрішні джерела.

Калина А. В.

Джерела фінансування кадрових інновацій. До них належать: 1) власний капітал — власні фінансові кошти (прибуток, накопичення, амортизаційні відрахування; суми, що виплачуються страховими органами у вигляді відшкодування за збиток пощо), інші види активів (основні фонди, земельні ділянки, промислова власність пощо) і залучених засобів (засоби від продажу акцій, добродійні та інші внески, засоби, що виділяються вищими організаціями, холдинговими та акціонерними компаніями, фінансово-промисловими групами на безвідплатній основі); 2) асигнування з федерального, регіональних і місцевих бюджетів, фондів підтримки підприємництва, що надаються на безвідплатній основі; 3) іноземні інвестиції, що надаються у формі фінансової або іншої участі у спільному капіталі спільних підприємств, а також у формі прямих вкладень (у грошовій формі) міжнародних організацій і фінансових інститутів, державних підприємств та організацій різних форм власності і приватних осіб; 4) різні форми позикових засобів, у т.ч. кредити, що надаються державою на поворотній основі, кредити іноземних інвесторів, облігаційні позики, кредити банків та інших інституціональних інвесторів (інвестиційних фондів і компаній, страхових товариств, пенсійних фондів), а також векселі та інші засоби. Перші при групи Д. ф. к. і. утворюють власний капітал. Суми, залучені з цих джерел ззовні, не підлягають поверненню. Суб'єкти, що надали цими каналами засоби, зазвичай беруть участь у доходах від реалізації кадрових інновацій на правах пайової власності. Четверта група Д. ф. к. і. утворює позиковий капітал. Ці засоби підлягають поверненню на визначених попередньо умовах (терміни, відсоток). Суб'єкти, що надали засоби позичальнику цими каналами, у доходах від реалізації проектів кадрових інновацій участі не беруть.

Калина А. В.

Джерела формування резерву керівників. Такими джерелами є: 1) праців-

ники, які пройшли атестацію і рекомендовані до висування; 2) молоді фахівці, які виявили себе у практичній роботі; 3) керівники громадських організацій; 4) заступники керівників різного рангу; 5) працівники підприємства, які закінчують вищі навчальні заклади без відриву від виробництва та ін.

Щокін Г. В.

Дивізіональна структура управління — структура управління, згідно з якою організацію поділяють на відділення: за видами товарів чи послуг (продуктова структура управління); за групами покупців, ринками (ринкова структура управління); за географічними регіонами (ре-

гіональна і глобальна структури управління). Вперше Д. с. у. було запроваджено у США наприкінці 20-х ХХ ст в автомобільній промисловості та у виробництві споживчих товарів. З 60-х набула поширення в Європі. Виникнення Д. с. у. пов'язано з тим, що великі підприємства із функціональною організаційною структурою досягли меж свого розвитку і їх подальше розширення спричинило серйозні проблеми в управлінні: значне зростання кількості рівнів керівництва і підрозділів, підпорядкованих одному менеджеру; розширення географічних ринків, вихід на міжнародну арену великої кількості компаній; зростання масштабів диверсифікації великих компаній (схема 1).



Схема 1. Дивізіональна структура управління

Права та відповідальність у Д. с. у. розподіляють між двома основними рівнями: головним офісом (штаб-квартирою) фірми, де знаходяться вища адміністрація та кілька функціональних служб (відповідають за стратегічне планування, фінансування, розподіл ресурсів, здійснення кадрової (вищій і середній рівні управління) відділеннями та маркетингової політики і виробничими (збутовими), які очолюють керівники, що мають повну самостійність у розв'язанні поточних оперативних проблем підпорядкованих підрозділів. Ці відділення як самостійні господарські підрозділи несуть відповіда-

льність за результати діяльності — рентабельність виробництва та отримання прибутку (їх називають центрами прибутку). Самостійність виробничих відділень поширюється на маркетинг (власної товарної групи чи місцевого ринку), виробництво, збут облік, звітність, підбір і розстановку кадрів (нижня управлінська ланка і виконавці), ціноутворення.

Сладкевич В. П.

Динаміка (від гр. *dynamikos* — сильний від *dunamis* — сила) перехід чогось з одного стану в інший.

Колпаков В. М.

Директива (від *lat directivus* — скерований, упроваджений від *directus* — прямий) — розпорядження, керівна вказівка, установа вищого органу.

Щокін Г. В.

Дисертант (від *lat dissertans* (*dissertantis*) — той хто розглядає, досліджує) — особа, яка досліджує одну з наукових проблем і готує дисертацію для прилюдного захисту на здобуття вченого ступеня.

Антонюк О. В.

Дисертація (від *lat dissertatio* — розвідка, дослідження) — наукова праця, яку підготував дисертант для прилюдного захисту на здобуття вченого ступеня.

Антонюк О. В.

Дискримінація на робочому місці — неорієнтоване ставлення до людей під час найму, а також у процесі роботи та під час звільнення через вік, сімейний стан, національність та інші ознаки, які безпосередньо не впливають на виконання роботи. Дискримінація є обмеженням у правах, юридичним і фактичним, нерівноправним становищем. Трудова дискримінація за статтю — перевага, яку надають працедавці працівникам-чоловікам перед жінками за рівних характеристик робочої сили. Дискримінація на ринку праці можлива: у найманні на роботу (або звільненні з роботи); у виборі професії або просуванні по службі; в оплаті праці за виконання аналогічних робіт в оприманні освіти або професійної підготовки (перепідготовки). Визначальними чинниками при цьому є расова чи національна належність, статі, вік тощо. Вплив окремих видів Д. на р. м. може бути самостійним, що має більше або менше значення для різних груп працівників, однак зазвичай одні її види породжують інші, поглиблюючи їхні наслідки.

Калина А. В.

Дискусія (*lat discussio* — розгляд, дослідження) — 1) публічне обговорення будь-якого питання або кола питань з метою пошуку їх правильного вирішення чи з'ясування шляхів цього вирішення; 2) у переносному значенні — спір, суперечка.

Антонюк О. В.

Дистанційне навчання — індивідуалізований процес надання і засвоєння знань, умінь і навичок за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчання у спеціалізованому середовищі, створеному на основі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій. За методами організації навчального процесу Д. н. наближене до заочної форми навчання, а за насиченістю та інтенсивністю навчального процесу — до очної форми. Дистанційні технології навчання можуть використовуватися в очній, очно-заочній, заочній формах навчання. Характерними рисами Д. н. є: 1) гнучкість — можливість навчатися у будь-який час; 2) модульність — наявність умов для формування індивідуального навчального плану; 3) паралельність — здійснення навчання паралельно з професійною діяльністю; 4) повнота інформаційного доступу (електронні бібліотеки, банки даних, бази знань тощо); 5) технологічність — використання нових досягнень інформаційних і телекомунікаційних технологій; 6) соціальна рівноправність — однакові можливості для всіх, незалежно від місця проживання, стану здоров'я та матеріальної забезпеченості; 7) економічність — відсутність витрат на пересування та перебування в освітніх центрах, користування концентрованою і уніфікованою навчальною інформацією та мультимедією до неї; 8) гуманність — спрямованість навчання на особистість, урахування її індивідуальних особливостей, створення сприятливих умов для опанування знань і розвитку творчих здібностей. За Д. н. існують такі основні види занять: самостійне вивчення навчального матеріалу дистанційного курсу; лекція (аудіовізуальна інформація лекційного матеріалу через засоби телекомунікаційного зв'язку у синхронному і асинхронному режимах); консультація, семінар та дискусія, що проводяться у синхронному режимі (в реальному часі) з використанням телекомунікаційної мережі; практичне заняття; лабораторне заняття. Керівництво організації самостійної роботи, контроль за засвоєнням навчального матеріалу здійснюють викладачі, консультанти-тьютори. Д. н. реалізується на рівні загальної середньої, професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти.

Ярової В. І.

Дисципліна виконавська — *почне виконання кожним працівником або колективом постанов, рішень, розпоряджень, вказівок, прийнятих на більш високому рівні управління. Забезпечується високою якістю організації та контролю виконання, вихованням у кожного працівника почуття відповідальності за доручену справу.*

Щокін Г. В.

Дисциплінарна відповідальність —

1) одна з форм впливу на порушників трудової дисципліни; 2) один із видів юридичної відповідальності (разом з кримінальною, адміністративною, цивільно-правовою). Д. в. передбачає накладання дисциплінарних стягнень адміністрацією підприємства чи установи на працівника за порушення трудової дисципліни — догани чи звільнення. Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну для окремих працівників може бути передбачено інші форми Д. в. Призначає до Д. в. орган, якому надано право прийняття працівника на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду). Працівники, які обіймають виборні посади, можуть бути звільнені тільки за рішенням органу, який їх обрав, і лише на передбачених законодавством підставах. Д. в. накладає власник підприємства або уповноважений орган безпосередньо за проступок працівника, але не пізніше одного місяця від дня його виявлення, без урахування часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебування його у відпустці. Працівник не може бути притягнений до Д. в. пізніше шести місяців від дня вчинення проступку. Для притягнення до Д. в. власник або уповноважений ним орган повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмове пояснення. За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення. При обранні виду стягнення власник або уповноважений ним орган мають брати до уваги ступінь тяжкості вчиненого проступку і заповідяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника. Стягнення оголошують у наказі (розпорядженні) і повідомляють працівникові під розписку. Дисциплінар-

не стягнення може бути оскаржене працівником у порядку, встановленому чинним законодавством. Якщо протягом року від дня накладання дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, він вважається таким, що не мав його. За умови, що працівник не вчинив нового порушення трудової дисципліни і виявив себе як сумлінний працівник, стягнення може бути зняте до закінчення одного року керівником, який наклав його. Дисциплінарне стягнення, накладене вищестоящим керівником, знімає цей керівник за клопотанням безпосереднього керівника. Протягом терміну дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення працівника не застосовують. Власник або уповноважений ним орган має право замість накладання дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або його органу. Трудові спори з питань накладання дисциплінарних стягнень розглядаються в установленому законодавством порядку.

Сладкевич В. П.

Диференціація заробітної плати —

встановлення необхідних відмінностей в оплаті праці залежно від її складності (кваліфікації), інтенсивності, сфер застосування і умов. В окремих випадках враховують соціальні чинники. Д. з. п. можна розглядати і як результат усталених співвідношень в оплаті праці працівників, що визначаються не лише зазначеними вище чинниками, а й результативністю праці. В сучасних умовах оплати праці диференціюється і залежно від форми власності підприємства (організації), сфери застосування праці. Нерідко ці чинники необґрунтовано диференціюють заробітну плату, оскільки працівники низки галузей, маючи таку ж як і працівники інших галузей, кваліфікацію, інтенсивність та умови праці, отримують вищу заробітну плату. Більше того, працівники більш низької кваліфікації отримують більше, ніж працівники більш високої кваліфікації. Розрізняють міжгалузеву, внутрішньогалузеву, міжрайонну та інші види Д. з. п. (посадову, професійну та ін.)

Капіна А. В.

Диференціація заробітної плати внутрішньогалузева — заробітна плата, що припускає встановлення необхідних відмінностей в оплаті за кваліфікаційними і професійними групами працівників відповідно до складності виконуваних трудових функцій, а також залежно від внеску в результати роботи та від умов праці.

Калина А. В.

Диференціація заробітної плати міжгалузева — заробітна плата, що визначається залежно від особливостей трудових процесів в окремих галузях (зміст праці, загальногалузеві умови праці, професійно-кваліфікаційна структура працівників), ролі галузей у розвитку економіки. Важливим чинником у Д. з. п. м. є результати виробничої діяльності галузей та їх підприємств в умовах ринкової економіки.

Калина А. В.

Диференціація заробітної плати регіональна (міжрайонна) — заробітна плата, що визначається структурою виробництва за районами, важливістю економіки районів і перспективою їх розвитку, природно-кліматичними умовами праці та проживання в окремих районах країни і у зв'язку з цим вартістю відтворення робочої сили, попитом і пропозицією робочої сили певного професійно-кваліфікаційного рівня.

Калина А. В.

Діагностика соціальна (від гр. *diagnōstikos* — здатий розпізнавати) — аналіз стину соціальних об'єктів і процесів, виявлення проблем їх функціонування та розвитку. Найбільшого розвитку набула у практиці управлінського консультування, де вона передбачає комплексне обстеження стину справ в організації з метою оцінки її вразливих місць: організаційних суперечностей (по “горизонталі” і “вертикалі”, всередині організації, у відносинах із зовнішнім середовищем — галузю, містом тощо), прудноців (перепони, брак), невизначеності мети, зв'язків, норм та ін. Серед методів Д. с. — позиційний аналіз (виявлення розбіжностей мети, інтересів, уявлень про ситуацію у різних груп, їх схильності до різних точок зору

як про стин справ в організації, так і стосовно один одного). Використовують також жігрові методи Д. с.

Щокін Г. В.

Діагностика соціально-психологічна — теорія і практика виявлення соціально-психологічних характеристик груп людей з метою оцінки розвитку конкретних колективів, з'ясування структури міжособистісних відносин, оцінки ефективності соціальних, економічних, виховних впливів. Результати Д. с.-п. використовують у профвідборі для деяких професій, що висувають підвищені вимоги до якості спільної діяльності людей, в удосконаленні виховного процесу, складанні планів соціального розвитку тощо.

Щокін Г. В.

Діалектична суперечність — суперечність, крайніми членами якої за змістом думки є суцності з протилежним змістом.

Колпаков В. М.

Діалектична форма — форма мислення, в основі структурування якої — цикл розвитку, зміна механізмів об'єкта (від менш до більш розвиненого): від “першого заперечення” до “другого заперечення”.

Колпаков В. М.

Діалог (від гр. *dialogos* — бесіда, розмова) — почерговий обмін репліками (у широкому значенні реплікою є й відповідь у вигляді дії, жесту, мовчання) двох і більше людей.

Щокін Г. В.

Діанетика — наука про духовне здоров'я, про розум людини, методи впливу розуму на душу, несвідоме, методи управління життєвою енергією з метою підвищення ефективності духовної, творчої діяльності індивіда; наука про технології духовного лікування. Засновником Д. є Л. Рон Хаббард. Основні поняття Д.: динаміка виживання, інграма, захисник, клір та ін. Згідно з Д. головна мета існування людства і кожної людини зокрема — виживання, що має чотири складові (чотири динаміки). Перша динаміка — прагнення людини до виживання задля самої себе (індивідуальне виживання).

Друга — виживання людини задля продовження роду (секс, виховання дітей, піклування про них тощо). Третя — прагнення до групового виживання (національності, народності, професійної групи, соціальної групи, родичів, друзів тощо). Четверта — виживання людства. Абсолютною метою виживання є безсмертя, нескінченне виживання як процес удосконалення людства. Інграма — моменти несвідомого, що всопилися в особистість людини і визначають її розвиток через хворобливі, неприємні психічні переживання, емоції. Вона здебільшого недоступна для осмислення. Захисник — особистість, яка захищається або захищає слабішу людину на її життєвому шляху. Слабіша особистість несвідомо тягнеться до захисника, емоційно сильно залежна від нього. Клір — людина, що звільнилася від інграм (досягла високого ступеня свободи від свого минулого).

Колпаков В. М.

Діапазон керівництва (управління) — межа впливу керівника на організацію, визначений обсяг організаційного простору, який керівник у змозі контролювати, кількісна межа підлеглих, якими він може управляти з оптимальною ефективністю. Найпоширеніший спосіб виміру Д. к. (у.) — визначення числа працівників, безпосередньо підлеглих одному керівникові. Вихідним при цьому є такий принцип: одна людина може контролювати обмежене число підлеглих. Виокремлюють такі категорії контролюваного числа підлеглих: 1) формальне, потенційне число підлеглих, яких керівник міг би контролювати; 2) реальне число підлеглих, прудова поведінка яких дійсно підзвітна керівникові. Кожній управлінській посаді відповідає свій Д. к. (у.). Основними організаційними факторами, що впливають на Д. к. (у.) і навантаження керівника, є: подібність функцій підлеглих; просторове розміщення працівників; їх взаємозв'язок та якість комунікацій; складність виконуваних завдань; ступінь депіалізації та рівень кооперації; спрацьованість колективу; можливість передбачення і планування; організаційна стійкість; професійна підготовка та кваліфікація підлеглих; чітке делегування повноважень; рівень інформаційної куль-

тури і культури ділового спілкування. За допомогою дослідження Д. к. (у.) вирішують важливе практичне завдання — визначення оптимального числа безпосередньо підлеглих працівників. Сформовано і перевірено практикою деякі рекомендації, згідно з якими для вищого і середнього рівня найбільш ефективно керівництво за наявності до 7 підлеглих, для низового — 15–30. Така розбіжність зумовлена наявністю у керівників вищого і середнього рівнів опосередковано підлеглих, а також перевагою організаційних завдань над технологічними. Однак керівник не повинен прагнути до мінімуму підлеглих, оскільки у такому разі зростає число керівників на ієрархічних рівнях. В ідеалі Д. к. (у.) має бути таким широким, щоб число керівників і рівнів (ланок) в організації було мінімальним.

Щокін Г. В.

Ділова гра — метод імітації (наслідування, зображення) прийняття рішень у різних штучно створених ситуаціях через розігрування відповідних ролей, індивідуальних і групових, за правилами, які створюють самі учасники гри. Д. г. застосовують у різних сферах і з різною метою — у дослідницьких і проектних розробках, у навчальному процесі, колективному виробленні рішень, у реальній управлінській практиці тощо. З ігрових елементів у Д. г. включають розподіл ролей, змагальність, особливі правила тощо. Нерідко Д. г. називають імітаційною управлінською грою. Напр., у службі зайнятості такі ігри можуть використовуватися для відпрацьовування взаємодії із соціальними партнерами, вироблення власної стратегії і тактики у випадку виникнення кризової ситуації на регіональному (місцевому) ринку праці (загрози масового вивільнення працівників). У цьому та інших подібних випадках за допомогою ігрового методу ведуть пошук шляхів розв'язання реальних соціально-економічних проблем силами тих, хто відтак реалізовуватиме знайдені рішення. Методика підготовки і проведення Д. г. охоплює: план-проспектери, сценарії, опис ігрової обстановки, регламент інструкції гравцям (і/або ігровим командам), настанови для ведучого (адміністратора гри) і за потреби його помічника експертно-аналітичної групи.

Щокін Г. В.

Ділова оцінка персоналу — ціле-спрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. На підставі ступеня цієї відповідності вирішують такі основні (визначення місця співробітника в організаційній структурі; розроблення програми розвитку співробітника; встановлення критеріїв і розміру оплати праці) і додаткові (встановлення зворотного зв'язку зі співробітником щодо професійних, організаційних та інших питань; задоволення потреби співробітника в оцінці своєї праці та якісних характеристик) завдання. Виокремлюють два основні види Д. о. п.:

1) оцінка кандидатів на вакантні посади або робочі місця (відбір персоналу); 2) поточна періодична оцінка персоналу підприємства (апестіція). Оцінка кандидатів на вакантні посади (відбір персоналу) передбачає: попередню співбесіду; аналіз анкетних даних; наведення довідок про кандидата; перевірочні іспити, тестування; медичний огляд; основну співбесіду; підготовку експертного висновку. Поточна періодична оцінка персоналу (апестіція) охоплює: попередню оцінку співробітника його зовнішнім оточенням; узагальнення керівником підрозділу даних попередньої оцінки і підготовку до оцінної бесіди; оцінну бесіду керівника з підлеглим; підготовку керівником експертного висновку і передачу його до служби управління персоналом; в окремих випадках — оцінну бесіду співробітника з апестіційною комісією. Періодичність поточної оцінки персоналу — не рідше одного разу на рік. За необхідності проводять додаткові види Д. о. п. — за результатами навчання, за процесом адаптації співробітників тощо. Одне із найважливіших питань у розробленні методики Д. о. п. — визначення критеріїв і показників оцінки. Д. о. п. має дати відповіді на питання, наскільки фактичний стан за обраним критерієм відповідає вимогам посади або робочого місця. Класифікаційними групами (критеріями) і відповідними кожній групі показниками оцінки є: а) результативність праці (якість виконання службових обов'язків); кількісні показники, на які впливає діяльність співробітника (обсяг прибутку, торговельний оборот

залучення нових клієнтів, споживачів, успішність переговорів тощо); б) умови досягнення результативності праці — виконання співробітником (у т.ч. і керівником) загальних функцій управління (планування, організація, регулювання, контроль, звітність) як щодо зовнішніх об'єктів, так і щодо своєї діяльності; виконання керівником мотиваційної, представницької і консультативної функцій; в) професійна поведінка — здатність до співробітництва і взаємозамінності; виконання встановлених термінів завдань; готовність до додаткового навантаження і відповідальності; коректність у відносинах із клієнтами, підлеглими тощо.

Колпаков В. М.

Ділове спілкування — різновид спілкування, метою якого є досягнення певної угоди, домовленості у сферах трудової, підприємницької, професійної, суспільної тощо діяльності, кооперація, співробітництво. Найчастіше Д. с. виникає між людьми, які не перебувають у близьких (неформальних) міжособистісних відносинах (міжколегами, двома підприємцями, керівником і підлеглим, консультантом і клієнтом). При цьому ступінь одного з партнерів стосовно іншого чітко визначений: існують загальновизнані норми та уявлення, які характеризують те, що кожен з них може вимагати й очікувати від іншого, і їх порушення розглядається як незвичайне і, скоріш за все, таке, що перешкоджає Д. с. У спеціальній літературі, управлінській практиці та повсякденному житті термін "Д. с." найчастіше розглядають як поточний або близький за змістом до терміна "професійне спілкування".

Шчокін Г. В.

Діловий тренінг — форма багаторазового відпрацьовування значимих для діяльності процедур, у процесі якого фахівець вчиться долати перепони у своїй професійній практиці. У Д. т. важливими є лише ті якості фахівця, що безпосередньо пов'язані з реалізацією ним своєї функції. Передусім нейтралізуються внутрішні суб'єктивні чинники, що перешкоджають нормальній роботі фахівця. Д. т. як форма підвищення кваліфікації кадрів може бути або складовою ділової гри,

або самостійним. Його перевагою порівняно з іншими формами є цілеспрямоване набуття конкретних необхідних навичок за порівняно короткої час. Недолік Д. т — поверхневі (не глибинні), обмежені зміни, що відбуваються в учасників тренінгу. Однак за величезного дефіциту часу Д. т є найбільш ефективним. Мета Д. т — формування і закріплення в усіх його учасників визначених навичок у процесі професійно значимих процедур тренінгу через багаторазове повторення й удосконалення найбільш складних операцій. За формою проведення розрізняють проблемний і завданнєвий Д. т Для проблемного тренінгу характерні дії в рамках приблизних орієнтирів на основі досвіду, інтуїції і без твердої обґрунтованості. У завданнєвому тренінгу визначено й обґрунтовано нормативні процедури, виконання яких гарантує досягнення мети. Здебільшого Д. т є проблемно-завданнєвим або завданнєвим. За професійним складом Д. т поділяють на монопрофесійні і поліпрофесійні. За рівнями ієрархії в орґструктурі його учасників виокремлюють чотири основні типи Д. т: 1) управлінський (макро-, мікроуправлінський); 2) тренінг для аналітичних ланок, що обслуговують керівників (економісти, бухгалтери, плановики та ін.); 3) виконавський (для працівників базового процесу); 4) тренінг для представників сервісних служб (працівників, що обслуговують базовий процес, — ремонтники та ін.).

Колпаков В. М.

Діловитість — 1) елементорґанізаційної культури, найважливіша інтегральна ознака певного індивідуального стилю діяльності — ділового стилю, синонім раціонально організованої активності, чітко орієнтованої на інтереси справи; 2) риса характеру, особистісна якість працівника, здатність підходити до своїх професійних обов'язків по-діловому, уміння раціонально здійснювати власну трудову діяльність і організувати діяльність підлеглих (якщо йдеться про Д. керівника). Людина, яка володіє такою якістю (діловиті, ділова людина), в усьому вбачає практично корисні для справи сторони, елементи, зв'язки, відносини і з усього може опримати користь для справи. Д., отже, можна розглядати як певну

психологічну установку на пошук і повсюдне раціональне використання корисних для справи знахідок. Д. є цінною якістю будь-якого працівника, але особливо — керівників. Вона базується на умілому використанні добре відпрацьованих, ефективних соціальних технологій, процедур і правил організації колективної праці. Д. керівника передбачає послідовну реалізацію принципу ділового підходу до управління організації та керівництва персоналом. На практиці вона виявляється у: а) почному й чіткому визначенні цілей, завдань; б) такому ж точному визначенні способів і засобів, усіх необхідних дій, які можуть забезпечити вирішення намічених завдань і досягнення поставлених цілей; в) послідовній і перплячій (без суєти і шуму) реалізації наміченої програми дій; г) регулярному оцінюванні та контролі результатів діяльності на будь-якій стадії роботи; ґ) раціональному використанні та фактичній економії часу — свого і підлеглих (особливо це стосується організації та проведення ділових нарад).

Щокін Г. В.

Ділові листи — документи (запити, нагадування, повідомлення, прохання тощо), які забезпечують спілкування на відстані між підприємствами, організаціями та установами і охоплюють приблизно 80 % загального обсягу документної, що циркулює в організації. Д. л. існують у письмовій формі і передаються поштовою зв'язкою, а останніми роками — через електронну мережу. Вони мають певний набір елементів — реквізитів (автор, адресат підпис, дата тощо). Відповідно розшишовані у документі реквізити — його формуляр. Пишуть Д. л. зазвичай на бланку — стандартному аркуші паперу, на якому відтворюють постійну інформацію та відводять місце для змінної — пексту листа, який розміщують під реквізитами. Бланки листів містять такі реквізити (постійну інформацію): емблему організації (підприємства); найменування автора документа; найменування структурного підрозділу; адресу організації (підприємства) (у деяких випадках цей реквізит доповнюють назвою банку і номером поточного рахунка). На бланк також наносять обмежувальні відмітки для та-

ких реквізитів: кодів, дати, індексу, посилань на індекс і дату вхідного документи, найменування адресата листи, відмітки про контроль.

Барчан Г. Ю.

ганізаціях: ресстрація, попередній розгляд та розподіл документів, формування номенклатури справ, їх облік, організація обробки, встановлення форм і реквізитів, довідково-інформаційне обслуговування пощо.

Щокін Г. В.

Ділові папери — документи, листи довідки доручення з питань роботи суб'єктів підприємництва, державної, муніципальної, наукової, суспільної, релігійної, міжнародної організації, які відображають сутність і напрями їх діяльності (окремих аспектів діяльності) у процесі їх спілкування з фізичними та юридичними особами, які юридично підтверджують певний фактабо право на щось. Д. п. підписує керівник відповідного органу чи особа, що відповідає за підготовку Д. п. згідно з розподілом обов'язків, який затверджує керівник органу управління. Д. п. складають та оформлюють відповідно до державних стандартів. Усі Д. п. — вхідні та вихідні — ресструють у день їх підписання керівником органу або надходження їх до органу за встановленою формою. Д. п., які підлягають зберіганню протягом певного часу, поміщають у спеціальні папки та ресструють у спеціальному журналі. Для контролю проходження і виконання Д. п. використовують спеціальні картки, де занотвують дату надходження Д. п., прізвище або назву органу, що надіслав Д. п., короткий зміст прізвище виконавця, якому доручено працювати з Д. п. На кожному Д. п. має бути резолюція керівника і штамп органу, який його опримає (див.: Документція в управлінні).

Чернявський А. Д.

Ділові якості керівника — здатність керівника знаходити адекватний підхід до ситуацій, що виникають, і найкоротший шлях досягнення мети, самостійно мислити і вміти забезпечувати виконання прийнятих рішень з високою ефективністю. Опже, Д. я. к. є синтезом професійної компетентності і організаторських здібностей.

Щокін Г. В.

Діловодство кадрової служби — виконання операцій, пов'язаних зі створенням і використанням документальної кадрової інформації на підприємствах і в ор-

Діловодство управлінське — діяльність, що охоплює питання документування і організації роботи з документами у процесі управлінських дій (складання, прийом, ресстрація, індексація, візування, засвідчення, підписання, затвердження, тиражування, передання, відправлення, контроль, зберігання і знищення організаційно-розпорядчої та іншої службової документації). У сфері Д. у. обробляють лише документи, якими послугуються у процесі управління. Операції з Д. у. здійснюють усі адміністративно-управлінські працівники в процесі виконання своїх службових функцій. Для виконання більшої їх частини в структурі управління створюється канцелярія або її функції передаються іншим структурним підрозділам.

Короткін В. Г.

Дія — цілеорганізована поведінка людини. Д. закінчуються після досягнення цілі. Протилежними Д. є, з одного боку, пасивність, а з іншого — хаотична поведінка. Д. — одиниця поведінки індивіда, структуруючу роль у якій відіграє ціль і цілеспрямованість, а відтак і спосіб досягнення цілі.

Колпаков В. М.

Дія соціальна — спосіб розв'язання соціальних проблем і суперечностей, в основі яких — зіткнення інтересів і головних соціальних сил суспільства. Д. є — це акція (вчинок), до якої вдається суб'єктз метою забезпечення в певній соціальній ситуації необхідних змін, а також для задоволення власних потреб або реалізації поставлених цілей.

Головатий М. Ф.

Діяльність — динамічна система взаємодії суб'єкти зі світом, у процесі якої виникає і втілюється в об'єкті психічний образ, реалізуються опосередковані ним відносини суб'єкти у предметній дійснос-

ті. Як пояснювальний принцип психіки категорію *D*, використовують у вивченні різних галузей психічної реальності (психологія пізнавальних процесів, мотивації, волі, емоцій, особистості, внутрішньогрупових процесів) і побудові галузей психології (загальна, соціальна, вікова, педагогічна, зоопсихологія та ін.).

Щокін Г. В.

Діяльність управлінська — діяльність, пов'язана з побудовою і перебудовою іншої діяльності, т. зв. виконавської, спрямованої на виробництво задалегідь фіксованого продукту.

Колпаков В. М.

Добір кандидатів на вакантну посаду — вибір із числа претендентів на вакантну посаду керівника або фахівця управління на основі оцінки ділових якостей кандидатів. З цією метою використовують спеціальні методи, які враховують систему ділових і особистісних характеристик, що охоплюють такі групи якостей: 1) суспільно-громадянська зрілість (здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним; уміння прислухатися до критики, бути самокритичним; брати активну участь у громадській діяльності; мати високий рівень політичної грамотності); 2) ставлення до праці (почуття особистої відповідальності за доручену справу; чуйне й уважне ставлення до людей; працьовитість; особиста дисциплінованість і вимогливість до доприяння дисципліни іншими; рівень естетики праці); 3) рівень знань і досвід роботи (наявність кваліфікації, що відповідає посаді; знання об'єктивних основ управління виробництвом; знання передових методів керівництва; стаж роботи в організації (у т. ч. на керівній посаді); 4) організаційські здібності (уміння організувати систему управління; уміння організувати свою працю; володіння передовими методами керівництва; уміння проводити ділові наради; здатність до оцінки своїх можливостей і своєї праці; здатність до оцінки можливостей і праці інших); 5) уміння працювати з людьми (з підлеглими, керівниками різних організацій, уміння сформувати працьовитий колектив; уміння підібрати, розставити і закріпити кадри); 6) уміння працювати з документами

(інформацією (уміння коротко і чітко формулювати мету; уміння видавати ділові листи, накази, розпорядження; уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання; знання можливостей сучасної техніки управління та уміння використовувати їх у своїй праці, уміння читати документи); 7) уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення (уміння своєчасно приймати рішення; здатність забезпечити контроль за їх виконанням — швидко орієнтуватися в складній обстановці; уміння розв'язувати конфліктні ситуації; здатність до доприяння психічної гігієни, уміння володіти собою; впевненість у собі); 8) здатність побачити й підприямати передове (уміння побачити нове; уміння розпізнати і підприямати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; уміння розпізнати і нейтралізувати скептиків, консерваторів, ретроградів і авантюристів; ініціативність; сміливість і рішучість у підприямці і впровадженні нововведень; мужність і здатність до обгрунтованого ризику); 9) морально-етичні риси характеру (чесність, сумнінність, порядність, принциповість; урівноваженість, витриманість, ввічливість; наполегливість; товариськість; скромність, простота; охайність і акуратність; добре здоров'я). У кожному конкретному випадку з цього переліку вибирають (за допомогою експертів) найважливіші для конкретної посади та організації позиції і додають до них специфічні якості, якими має володіти претендент на цю посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидатів на певну посаду, слід розрізняти якості, необхідні для запердження на посаді, й ті, яких можна швидко набути у процесі роботи на цій посаді. Відпик експерти визначають наявність цих якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступінь володіння ними. Кандидат який найбільшою мірою володіє усіма необхідними для вакантної посади якостями, оприямує її.

Колпаков В. М.

Добір персоналу — 1) процес оцінки професійних якостей претендентів, визначення придатості кожного з них для виконання посадових обов'язків; 2) комплекс заходів, виконання яких має забезпечити відповідність індивідуально-

психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійно-посадової діяльності в органах державної влади. Д. п. проводять з внутрішніх і зовнішніх джерел. У світовій практиці існує декілька способів добору претендентів на державну службу: на конкурсній основі та за допомогою професійних екзаменів (тестів або іспитів). Найпоширенішими методами відбору кандидата на вакантну посаду є випробування, тестування, співбесіда, інтерв'ю. В Україні розроблено рекомендації щодо прийняття громадян на державну службу на конкурсній основі, поза конкурсом, через споживання. Прийняття на державну службу згідно зі статтею 15 Закону України "Про державну службу" здійснюється переважно на конкурсній основі (питома вага державних службовців, посади яких заміняються на таких закладах, — більш як 95 %). Крім конкурсного порядку прийняття на посади прет-т'ю-сьомої категорії державних службовців, існують посади, зарахування на які може здійснюватися без проведення конкурсу.

Головатий М. Ф.

Договір господарський — угода між підприємствами і організаціями про встановлення взаємних господарських зобов'язань, відповідальності, прав. Порядок, умови укладання і виконання Д. г. регулюються господарським законодавством.

Щокін Г. В.

Договір колективний — договір, укладений профспілковим комітетом від імені робітників та службовців з адміністрацією підприємства. Д. к. встановлює взаємні зобов'язання колективу робітників, службовців і адміністрації щодо виконання виробничих планів, удосконалення організації виробництва і праці, поліпшення якості та зниження собівартості продукції, зміцнення дисципліни, поліпшення матеріального та культурно-побутового обслуговування працівників, удосконалення форм заробітної плати.

Щокін Г. В.

Договір трудовий — договір, укладений між працівником і підприємством. У Д. т передбачено зобов'язання праців-

ника виконувати роботу з певної спеціальності, кваліфікації або на посаді з до-приманням правил трудового розпорядку і зобов'язання підприємства виплачувати працівникові відповідну заробітну плату та забезпечувати умови праці, передбачені трудовим законодавством, колективним договором і цим договором спорін. Д. т укладають в усній або письмовій формі на невизначений і визначений термін. Прийом на роботу оформляють наказом адміністрації.

Щокін Г. В.

Додаток до диплома — спеціальний документ що містить дані про предмети, які вивчав випускник ВНЗ, кількість годин, відведених на їх вивчення. Європейська Комісія, Рада Європи та ЮНЕСКО розробили також Д. до д. для міжнародного переадресування, спрощення академічного та професійного впізнавання кваліфікацій (дипломи, рівні, сертифікати тощо). Цей документ закріплений за дипломом про вищу освіту, складають національною та англійською мовами із зазначенням сутності, рівня, змісту і статусу навчання, яке успішно закінчено. Д. до д. містить додаткову інформацію про національну систему вищої освіти, яка відповідає кваліфікації суттєвого контексту освіти. Інформація конкретної країни про виконання Д. до д. поширюється у країнах, які беруть участь у програмі Socrates.

Головатий М. Ф.

Доктор наук (від лат doctor — учитель, наставник) — науковий ступінь. В Україні присуджується спеціалізованою Вченою радою на підставі прилюдного захисту особою докторської дисертації, яка мала до того вчений ступінь кандидата наук, і затверджується ВАКом України з урахуванням висновку відповідної експертної ради ВАКу. В інших країнах — один із наукових ступенів (умови його присудження різні). Зокрема, в Австрії, Німеччині ступінь Д. н. присвоюють особам, що закінчили вищі навчальні заклади й захистили спеціальні роботи.

Антонюк О. В.

Докторальний (фр. doctoral — навчальний, наставницький, від лат doctoralis — властивий учителю, вченому) — само-

впевнений, категоричний, педантично наставницький, який не перпинь заперечень.

Антонюк О. В.

Докторант — особа, яка готує до захисту докторську дисертацію. В Україні — особа, яка має науковий ступінь кандидата наук і зарахована до докторантури для підготовки дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук.

Антонюк О. В.

Документ (лат. documentum — свідоцтво) — засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини. Д. є основним носієм інформації в органах державної служби, специфічним предметом управлінської діяльності та її результатом. Це технічний засіб виконання управлінських операцій і процедур, який використовують усі працівники апарату управління для прийняття рішень, довідково-пошукової та аналітичної роботи. Види, форми і призначення Д. визначаються правовими нормами. Управлінські Д. є офіційними. Встановлення їх необхідного комплексу визначають такі основні чинники: функції установи (органу державної служби); обсяг і характер її компетенції; порядок вирішення питань розробки, обліку, узгодження і т. д.; обсяг і характер взаємозв'язку з іншими установами.

Щокін Г. В.

Документація в управлінні — сукупність документів, що використовуються в управлінні. Документування (Д. у.) — матеріальний носій запису (папір, магніт на плівка, дискети, лазерний диск тощо) із зафіксованою на ньому інформацією, що має передаватися в часі та просторі. Д. у. поділяють на: 1) Д. у. із загальних питань — декларації, закони, укази, постанови державних і регіональних органів управління у формі протоколів, спенограм, повідомлень; 2) довідково-інформаційні Д. у. — анкети, анонсів, відгуки, доповіді, службові та пояснювальні записки, заяви, звіти, зведення, оголошення, огляди, плани роботи, повідомлення, телеграми, телефонограми, факси, електронні листи тощо; 3) Д. у. з господарської діяль-

ності — угоди, протоколи про наміри, договори постачання, підряду, про майнову відповідальність, оренди, лізингу, протоколи розбіжностей, комерційні акти, пенсійні листи, позови, бізнес-плани, кредитні та інші угоди тощо; 4) обліково-фінансові Д. у. — авансові звіти, доручення, довіреності, відомості, накладні, розписки, посвідчення про відрядження; 5) розпорядчі Д. у. — декларації, накази, розпорядження, вказівки; 6) особисті Д. у. — паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво про освіту, атестат про наукові (академічні) знання, посвідчення особи, пенсійна книжка, свідоцтво про сімейний стан, перепустка, довідка про ідентифікаційний код особи, довідка, що підтверджує місце роботи, посаду, заробітну плату тощо, а також заяви працівників про прийняття на роботу, звільнення та переміщення, контракти, атестаційні листи, подання про призначення на посаду, документи про нагородження, присвоєння почесного звання, рангу тощо. Похідні облікові Д. у. є вторинними, забезпечують повну інформацію з усіх напрямів діяльності. До них, зокрема, належать спеціалізовані картки з контролю проходження Д. у., персонального обліку спеціалістів, журнальні форми реєстрації Д. у. тощо.

Чернявський А. Д.

Документи про вищу освіту — документи, що засвідчують здобуття особою вищої освіти та кваліфікації за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями. Чинним законодавством в Україні встановлено такі види Д. про в. о.: диплом молодшого спеціаліста; диплом бакалавра; диплом спеціаліста; диплом магістра. Зразки Д. про в. о. затверджує Кабінет Міністрів України. Право видавати державний документ про вищу освіту має ВНЗ лише з акредитованого напрямку (спеціальності). Особи, відрahовані із ВНЗ до закінчення навчання за освітньо-професійними програмами, отримують академічні довідки встановленого спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки зразка.

Антонюк О. В.

Документи розпорядчі. Такими документами є: директива, наказ, розпо-

рядження, вказівка. Директива — *спрагегічні вказівки вищого органу управління підлеглим особам, підрозділам, підприємствам, організаціям. Наказ — документ стратегічного значення, яким вищий орган управління зобов'язує підлеглих осіб виконати певні дії у визначені терміни. Розпорядження — документ тактичного значення, яким вищий орган управління зобов'язує підлеглих вирішити певні завдання поточної діяльності. Вказівка керівника — роз'яснення підлеглим порядку дій у конкретних ситуаціях.*

Чернявський А. Д.

Досьє (фр. *dossier* — справа) — 1) сукупність документів, матеріалів, що стосуються певної справи, питання або особи; 2) папка з такими матеріалами.

Шокін Г. В.

Доходи населення — сукупність коштів і виплату натуральному вираженні для підпримання фізичного, морального, економічного та інтелектуального ступу людини. Д. н. формуються з оплати праці працівників, виплат із соціальних фондів, підприємницьких доходів, доходів від особистого підсобного господарства та індивідуальної трудової діяльності, доходів з інших джерел. Сукупний дохід, що враховується в сімейному бюджеті, спрямовується на споживчі витрати, податки, збори, платежі та інші витрати, накопичення. Аналіз і прогнозування рівня життя проводять за такими показниками: 1) розподіл сімей за величиною доходу на сім'ю; 2) розподіл сімей за доходом на одного члена сім'ї; 3) розподіл за душевим доходом. Диференціація Д. н. визначається рівнем продуктивних сил і виробничих відносин і залежать від економічних, демографічних і соціальних факторів. Диференціацію Д. н. ілюструє співвідношення рівнів матеріальної забезпеченості 10 % найбільш і 10 % найменш забезпечених груп населення (децильний коефіцієнт). На формування Д. н. впливають такі фактори: 1) нівелюючі — складання заробітків сім'ї, пенсії пенсіонерів, які живуть у сім'ї і вносять свою пенсію до її бюджету, допомоги, які отримують члени сім'ї; 2) диференціальні — наявність непрацездатних чле-

нів сім'ї, їхня кількість у сім'ї; співвідношення працюючих і непрацюючих членів сім'ї. Залежно від джерел формування розрізняють Д. н. трудові і нетрудові. Нетрудові доходи — надходження від діяльності, що здійснюється з відхиленнями від прийнятих у суспільстві державних правових норм, норм моралі та поведінки громадян. Об'єктивною характеристикою рівня грошових Д. н. є їх відповідність прожитковому мінімуму, показнику обсягу і структури споживання основних матеріальних благ і послуг на мінімально допустимому рівні, що забезпечує підпримання активного фізичного ступу різних соціально-демографічних груп населення. Д. н. поділяють на: 1) доходи від власності; 2) доходи, що залежать від трудової та підприємницької діяльності; 3) соціальні виплати з державного бюджету. Розрізняють також факторні, державні, колективні, особисті (індивідуальні), сімейні, номінальні (валові), реальні та чисті доходи.

Капіна А. В.

Доцент (від лат. *docens* (*docentis*) — той, хто навчає) — вчене звання і посада викладачів вищих навчальних закладів.

Антонюк О. В.

Доцільна трудова діяльність — корисна діяльність, спрямована на виготовлення суспільно значимого матеріального чи духовного продукту за раціональних затрат розумової, нервової (психічної), фізичної енергії та робочого часу.

Дмитренко Г. А.

Дублер (від фр. *doubler* — подвоювати) — той, хто паралельно з кимось виконує однакову або подібну роботу (напр., дублер керівника виробничої ділянки, майстра).

Шокін Г. В.

Дублікат трудової книжки — повторний примірник трудової книжки працівника, який має однакову з оригіналом юридичну силу. Його випускають на останньому місці роботи за заявою працівника.

Шокін Г. В.

Духовність особистості — результат якісний рівень діяльності людини

щодо самореалізації своїх антропологічних потреб, які зазнали мотиваційної оцінки її душевного життя і сприяють утвердженню в ній людяності. Д. — квінт есенція духовного буття людини, міра в ній людяності та основна її атрибутивна властивість, що надає людині неповторної унікальності серед усього живого на Землі. Тобто Д. є не простою характерною рисою людини — це її конститутивна особливість. До того ж ця визначальна якість є не зовнішньо сформованим феноменом, а надбанням активності (морально-аксіологічної, мислительно-споглядальної, вольової) самої людини як діяльної цілісності, самоспрямованої на задоволення своїх внутрішніх антропологічних потреб. “Внести” ззовні до розуму людини істину, до душі — справжнє почуття, віру, ідеал неможливо. Все це вона мусить вибороти сама, в життєвих зусиллях, працею власної душі. Зовнішні силкові зусилля, хоч і під “гуманним” гаслом “формування”, як це було в часи існування СРСР, призводять до антропологічної деструкції. Реалізація ідей “формування нової людини”, на протизагаду її самостійному формуванню, спричинила максимальну нерозвиненість набору людських облич і характерів, втрапу людину свого обличчя, тобто до відсутності

або нерозвиненості самосвідомості. Тільки поєднання власними внутрішніми засиллями людини переживань її душевного життя й відповідних набутих знань із сфери предметного світу сприяє формуванню буття духовного, яке розглядають як життя душі в предметному бутті, як повне органічне злиття її зі світом об’єктів. Тобто у духовності як єдності органічно злиті суб’єктивні і об’єктивні чинники переживань особи. Онтологічні підвалини духовності — в самому її носії, в колі його потреб, що зазнають іспити вольових начал душевного життя особи. Отже, категорія духовність нерозривно пов’язана з категорією душевність. Д., як данність, за твердженням М. Бердяєва, сягає своїм корінням у глибини внутрішнього життя людини. Такого погляду на природу духовності дотримувалися М. Гайдеггер, В. Соловйов, С. Франк, М. Шелер та ін. У християнській антропології, окремих філософських теоріях духовність є виявом вищого морального спрямування людського буття до Бога. Серед найглибших і найпоширеніших джерел самозадоволення людиною своїх внутрішніх потреб як основи спиновлення духовності є релігія — феномен, нерозривно пов’язаний із людським буттям.

Черній А. М.

Е

ECTS — European Community Course Credit Transfer System (Європейська система трансферу оцінок) — кредитна система, яка пропонує спосіб вимірювання та порівняння навчальних досягнень і переведення їх з одного інституту до іншого. Має важливе значення для розвитку системи освіти в контексті Болонського процесу. Виникла під впливом програми Erasmus (1989–96) і тестувалася протягом шести років як своєрідна пілотна схема, в якій було задіяно 145 інститутів вищої освіти в усіх країнах-учасницях ЄС та ЄЕС. Відповідно до існуючих положень від дня впровадження Інституційного контракту в програмі Socrates-Erasmus усі університети можуть брати відповідну участь в ECTS. Як ефективний інструмент створення взаємозаліку та управління академічним впровадженням, система ECTS підтримує вкрай потрібну європейську мобільність. Переведення створено наданням деталізованої інформації з курсу навчання. Важливі засоби, які використовували у роботі ECTS та управлінні академічним визначенням, подано у спеціальному інформаційному пакеті, договорі про навчання та дублікаті офіційних документів. Можливість використання ECTS у професійному навчанні обговорюється науковою, освітянською громадськістю країн, що долучаються до Болонського процесу.

Головатий М. Ф.

Економетрія — наука, що вивчає конкретні кількісні закономірності та взаємозв'язки економічних об'єктів і процесів за допомогою математично-статистичних методів і моделей. Термін "Е." запровадив у науковий обіг норвезький учений, лауреат Нобелівської премії Р. Фріш. Головним інструментом Е. є економіко-математична модель. Завдання Е. — перевірка економічних теорій на фактичному (емпіричному) матеріалі за допомогою методів математичної статистики.

Головатий М. Ф.

Економіка (гр. *oikonomikē* — мистецтво ведення домашнього господарства) — сукупність галузей господарства, які забезпечують суспільство життєво необхідними матеріальними благами і послугами. В силу суспільного поділу праці Е. суспільства поділяють на окремі комплекси галузей (машинобудівний, паливно-енергетичний, агропромисловий та ін.), економічні райони, соціальну і виробничу інфраструктуру.

Шокін Г. В.

Економічне стимулювання — метод головним чином державного управління, суть якого — сприяння розвитку науково-технічного прогресу, планово-індикативному регулюванню темпів і пропорцій розвитку економіки в цілому та її складових сфер і галузей. Е. с. реалізується запровадженням державних дотацій і субсидій, бюджетних позик, пільг в оподаткуванні, встановленням квот на виробництво певних видів продукції, регулюванням нижніх для товаровиробників і верхніх для споживачів рівнів цін, стимулюванням цін і матеріально-технічних ресурсів.

Головатий М. Ф.

Економічні методи управління — система прийомів і засобів прямої дії на суб'єктів підприємницької діяльності за допомогою фінансово-економічних законів і грошово-кредитних відносин з метою створення оптимальних умов, які забезпечують досягнення високих економічних результатів. Е. м. у. є: 1) індикативне планування; 2) державне регулювання; 3) грошово-кредитна і фінансова політика; 4) конкурентна політика; 5) вплив на ринкове ціноутворення; 6) податкова політика; 7) економічне стимулювання.

Головатий М. Ф.

Економічні функції управління — усоблення господарсько-організаційних завдань держави, що виходять від керованого об'єкта — національного госпо-

дарства країни, спрямованих на гармонійне поєднання приватних і суспільних інтересів індивідів, господарств, соціальних груп, з метою забезпечення ефективного функціонування ринкової економіки, справедливого розподілу доходів і сприяння макроекономічному зростанню та забезпеченню стабільності економіки. Е. ф. у. є: 1) забезпечення правової бази і суспільної атмосфери, що сприяє ефективному функціонуванню ринкової економіки; 2) загальна координація економічної політики; 3) захист та заохочення конкуренції; 4) регулювання грошового обігу і діяльності комерційних банків; 5) контроль за оплатою праці; 6) контроль за рівнем інфляції та зайнятості.

Головатий М. Ф.

Експеримент (від лат. *experimentum* — проба, дослід) — один з основних методів наукового пізнання (поряд зі спостереженням). Відмінний від спостереження активним втручанням у ситуацію дослідника, який здійснює планомірне маніпулювання одним або декількома факторами і реєстрацію супутніх змін у поведінці досліджуваного об'єкта.

Щокін Г. В.

Експерт (лат. *expertus* — досвідчений) — 1) фахівець, який дає висновок після розгляду певного питання; 2) фахівець, який володіє спеціальними знаннями і якого підприємства, компанії, організації або державні органи залучають до дослідження, консультування, обґрунтування висновків, пропозицій і проведення експертиз. Е. дають експертні (кількісні або якісні) оцінки управлінської ситуації, що не підлягає безпосередній оцінці керівника через її нестандартність. Достовірність такої оцінки залежить від індивідуальних якостей Е. (професійних і практичних знань, стану і досвіду роботи в конкретній сфері діяльності, інших). У практиці управління персоналом широко застосовують методи індивідуальної та колективної експертної оцінки, достовірність якої зростає за правильною формалізації вхідної інформації, конкретного підбору Е., дотримання принципів і процедур експертного опитування.

Сладкевич В. П.

Експертиза працездатності (фр. *expertise*, від лат. *expertus* — досвідчений) — дослідження і визначення експертом (фахівцем) ступеня обмеження життєдіяльності особи, причини, часу його настання, групи інвалідності. Експертизу тривалої або стійкої втрати працездатності проводять медико-соціальні експертні комісії (МСЕК) Міністерства охорони здоров'я України (Постанова Кабінету Міністрів України від 04.04.1994 № 221). МСЕК працюють за територіальним принципом, їх поділяють на такі функціональні види: загального профілю, спеціалізованого профілю для огляду хворих на туберкульоз, осіб з психічними розладами, захворюваннями органів зору, органів кровообігу та інші. Медико-соціальній експертизі підлягають особи, які частково або повністю втратили здоров'я внаслідок захворювання, травм та вроджених дефектів, що обмежують їх життєдіяльність, а також особи, які за чинним законодавством мають право на соціальну допомогу. Медико-соціальну експертизу проводять після повного і всебічного медичного обстеження, необхідних досліджень, встановлення клініко-функціонального, соціально-психологічного діагнозу, професійно-трудового прогнозу результатів відповідного лікування, соціально-трудової реабілітації та інших даних, які підтверджують стійкий або незворотний характер захворювання. Е. п. сприяє здійсненню ефективних заходів щодо профілактики інвалідності, реабілітації інвалідів, адаптації їх до суспільного життя.

Короткін В. Г.

Експертне консультування — один із видів управлінського консультування, за якого консультант самостійно здійснює діагностику проблем, розробляє рішення і рекомендації щодо їх впровадження. Роль клієнта зводиться до забезпечення консультантові доступу до інформації про діяльність підприємства та оцінки результатів консультування.

Колпаков В. М.

Експертні оцінки — особливий вид кількісних та якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ та процесів. Е. о. да-

ють на основі суджень, висловлених експертами (вченими і фахівцями-практиками). Розрізняють Е. о. індивідуальні і колективні. Е. о. відіграють важливу роль в управлінні персоналом, зокрема у відборі, оцінюванні та атестації кадрів.

Щокін Г. В.

Екстернат (від лат. *externus* — сторонній) — специфічний вид навчання, що базується на самостійному вивченні курсу навчального закладу без відвідування занять з наступним складанням екзаменів за цей курс. В Україні у “Положенні про організацію екстернату у вищих навчальних закладах України” (затверженого МО України 8.12.1995, № 340) зазначено, що Е. є особливою формою навчання осіб (екстернів), які мають відповідний освітній, освітньо-кваліфікаційний рівні, для здобуття ними певного рівня вищої освіти шляхом самостійного вивчення навчальних дисциплін і складання у ВНЗ заліків, екзаменів та інших форм підсумкового контролю, передбачених навчальним планом. Е. організується у ВНЗ усіх рівнів акредитації і може застосовуватися на різних рівнях вищої освіти з усіх напрямів підготовки і спеціальностей. Обсяг, структура і якість знань, умінь та навичок екстерна мають відповідати вимогам державного стандарту освіти, встановленого для відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня. Лекційні, практичні, семінарські та лабораторні заняття в Е. не застосовують, але екстернам може бути надано можливість відвідувати заняття та виконувати інші види навчальної роботи під керівництвом викладачів на умовах, визначених ВНЗ. Екстерну, який виконав усі вимоги навчального плану, захистив дипломний проект (роботу), склав державні екзамени, рішенням державної екзаменаційної (кваліфікаційної) комісії присвоюється відповідний освітньо-кваліфікаційний рівень та видається державний документ про освіту.

Антонюк О. В.

Екстремальна ситуація (лат. *extremum* — крайній) — украй негативна сукупність обставин чи стану об’єктів (надзвичайний стан або криза), що загрожує загибеллю системі управління. Е. с. вини-

кають унаслідок катастрофічних природних явищ (тайфуни, цунамі, землетруси, виверження вулканів, посухи, повені тощо), техногенних аварій, пожеж, терористичних актів, соціально-економічних потрясінь (світова фінансова криза, катастрофічний спад виробництва), воєнних дій, геноциду, епідемій тощо. Для запобігання Е. с. на макрорівні розробляють закони про функціонування об’єктів в умовах надзвичайних ситуацій, створюють державні стратегічні резерви ресурсів, організують спеціальні формування (служби) для боротьби з наслідками та втратами людських, матеріальних ресурсів. Аварійно-рятувальна служба — сукупність організаційно об’єднаних органів управління, сил і засобів для вирішення завдань щодо запобігання та ліквідації техногенних і природних Е. с. і окремих їх наслідків, проведення пошукових, аварійно-рятувальних та інших рятувальних робіт. Спеціалізована аварійно-рятувальна служба — професійна служба, що має підготовлений і споряджений особовий склад для ліквідації окремих класів Е. с. (гасіння газових фонтанів, надання медичної допомоги потерпілим, водолазні роботи тощо) та відповідні аварійно-рятувальні засоби (технічні засоби спеціального призначення, науково-технічна продукція та інші об’єкти права інтелектуальної власності — засоби зв’язку, техніка, обладнання, спорядження, матеріали, відео-, кіно-, фотоматеріали з технології проведення аварійно-рятувальних робіт, програмні продукти і бази даних та інші засоби, що використовуються під час аварійно-рятувальних робіт). Головними завданнями аварійно-рятувальних служб є проведення під час виникнення Е. с. на об’єктах і територіях аварійно-рятувальних робіт, ліквідація Е. с. та окремих їх наслідків, виконання робіт із запобігання виникненню та мінімізації наслідків надзвичайних техногенних і природних ситуацій і захисту від них населення та територій, захист навколишнього природного середовища і локалізація зони впливу шкідливих і небезпечних факторів, що виникають під час аварій та катастроф, пошук і рятування людей на уражених об’єктах і територіях, надання у можливих межах невідкладної (у т. ч. медичної) допомоги особам,

які перебувають у небезпечному для життя і здоров'я стані, на місці події та під час евакуації до лікувальних закладів, ліквідація особливо небезпечних проявів надзвичайних ситуацій в умовах екстремальних температур, задишеної, загазованості, загрози вибухів, обвалів, зсувів, затоплень, радіаційного та бактеріального зараження, інших небезпечних проявів; контроль за готовністю об'єктів і територій, які вони обслуговують, до проведення робіт з ліквідації Е. с., пропаганда у сфері захисту населення і територій від Е. с. і участь у підготовці працівників підприємств, установ і організацій та населення до дій в умовах Е. с. Аварійно-рятувальні служби поділяють на державні, комунальні, служби громадських організацій та аварійно-рятувальні служби підприємств, установ та організацій. Особливим видом державних аварійно-рятувальних служб є Державна служба медицини катастроф. Головне її завдання — надання громадянам і рятувальникам в Е. с. безоплатної медичної допомоги. Відносини у сфері рятувальної справи регулюються Законами України “Про аварійно-рятувальні служби”, “Про Цивільну оборону”, “Про охорону праці”, Постановою Верховної Ради України від 22.02.1996 “Про затвердження Положення про резервний фонд Кабінету Міністрів України” та іншими нормативно-правовими актами України. На мікрорівні (підприємства, установи, організації) розробляють плани роботи в надзвичайних і кризових ситуаціях, створюють групи антикризового управління з найбільш досвідчених і стресостійких менеджерів. Основними принципами управління щодо запобігання та подолання наслідків Е. с. є: 1) програмування дій системи управління з урахуванням можливості виникнення потенційної кризи; 2) створення резервних систем управління з досвідчених менеджерів; 3) створення стратегічних резервів необхідних ресурсів (сировини, обладнання, фінансових коштів тощо); 4) формування спеціальних служб фахівців для запобігання та подолання кризових явищ; 5) постійний моніторинг ситуацій.

Чернявський А. Д.

Емерсон Гаррінгтон (1853–1931) — американський дослідник і практик у га-

лузі менеджменту виробництва. Народився 2.08.1853 у м. Трентон, штат Нью-Джерсі (США). Навчався у Франції, Англії, Німеччині, Італії, Греції. У віці 23 років керував відділенням лінгвістики університету штату Небраска. Займався також банківськими операціями, торгівлею нерухомістю. З 1885 по 1891 проводив економічні та інженерні дослідження для залізниці. Представляв у США, Мексиці, Канаді інтереси британського синдикату. Керував компанією з виробництва скла. На основі наукової та практичної діяльності Е. розробив комплексний підхід до організації управління. Сформулював основні принципи наукового управління (у працях “Продуктивність як основа для управління і оплати праці” (1900), “Дванадцять принципів продуктивності” (1912)): точно визначені цілі; здоровий глузд; компетентна консультація; дисципліна; справедливе ставлення до персоналу; оперативний, надійний, повний, точний і постійний облік; диспетчеризація; норми і розклад; нормалізація умов; нормування операцій; написані стандартні інструкції; винагорода за продуктивну працю.

Сладкевич В. П.

Енциклопедія (фр. *encyclopedie*, від гр. *enkyklopaideia* — кругове (загальне) виховання (навчання)) — наукове довідкове видання, яке дає систематизований (за алфавітом або темами) звід знань (універсальна Е.) чи з будь-якої однієї галузі знань (спеціальна Е., галузева Е.).

Антонюк О. В.

ЕОМ — комплекс електронних і електромеханічних пристроїв, що дають змогу автоматично відповідно до заданої програми вирішувати завдання, поставлені у вигляді математичних і логічних залежностей. Будь-яка ЕОМ складається з пристроїв введення і виведення інформації, процесора (арифметичний пристрій і пристрій керування), пам'яті.

Щокін Г. В.

Ергономіка (гр. *ergon* — робота, *nomos* — закон) — загальна назва наук, які комплексно досліджують людину у виробничій діяльності та оптимізацію засобів і умов праці. Виникла у зв'язку

зі значним ускладненням технічних засобів і умов їх функціонування в сучасному виробництві, суттєвими змінами трудової діяльності людини, синтезу у неї багатьох трудових функцій. Е. сформувалася на межі наук — інженерної психології, фізіології та гігієни праці, антропології, наукової організації праці, технічної естетики, кібернетики, загальної теорії систем та ін. Предмет Е. — вивчення і оптимізація систем “людина — машина — середовище”. Разом з інженерною психологією Е. розв’язує такі проблеми, як оцінка надійності, точності та стабільної роботи людини-оператора; розподіл функцій між людиною та машиною; дослідження впливу емоційного стану, втоми, стресу; ефективність праці людини, а також розробляє методи і засоби відбору і навчання спеціалістів. Е. органічно пов’язана з художнім конструюванням (дизайном) нової техніки, обладнання, робочих місць, транспорту, інтер’єрів, промислових комплексів.

Яровой В. І.

Ерозія соціальна (від лат. *erosio* — роз’їдання) — один із поширених методів руйнування певних соціальних, організаційних структур, що склалися в суспільстві, стабільних зв’язків і відносин, норм поведінки, цінностей, форм життєдіяльності під впливом деформуючих факторів. Е. с. є початковим етапом соціального відхилення, її наростання спричиняє розвал соціальних структур. Е. с. — свідчення того, що в суспільних структурах, суспільстві загалом існують певні суперечності, дисфункції і деформації. За звичай Е. с. уражує суспільства, в яких накопичилося чимало гострих суперечностей, дисфункцій, деформацій, за зміни етапів суспільного розвитку. Е. с. виникають і під впливом зовнішніх факторів та обставин, напр., під впливом держав з вищим або й нижчим (іншим) рівнем суспільного розвитку, з іншою культурою, традиціями, способом життєдіяльності. Нерідко Е. с. спричиняють надмірна урбанізація, міграція населення, інші комплексні соціальні явища і процеси. В періоди посилення Е. с. у суспільстві з’являються численні перехідні, проміжні прошарки, групи населення, які у своїй життєдіяль-

ності керуються неофіційними, традиційними правилами поведінки і часто відкидають офіційні морально-правові норми суспільства. Е. с. супроводжується також негативними, антисуспільними соціальними явищами, що призводять до послаблення соціальних зв’язків, їх порушення.

Головатий М. Ф.

Етапи створення мотиваційних програм. Створення ефективних мотиваційних програм охоплює п’ять основних етапів: 1) аналіз методів і форм стимулювання працівників та можливостей їх використання в конкретних умовах; 2) аналіз актуальних потреб і задоволення працівників роботою; 3) зіставлення результатів аналізу; 4) вибір методів і форм стимулювання на основі їх зіставлення і з урахуванням індивідуальних особливостей працівників; перевірка їх ефективності; 5) впровадження мотиваційної програми, періодична оцінка її ефективності та корекція. Для розроблення мотиваційних програм доцільно використовувати модель “Якість трудового життя”, в якій основними напрямками підвищення задоволення працівника роботою є: а) трудовий колектив (хороший психологічний клімат, нормальні стосунки з адміністрацією, участь співробітника в управлінні, дотримання регламентуючих документів, мінімальні стреси на роботі, мотивація); б) оплата праці (належний оклад (тарифна ставка), винагорода за високий результат, премії за підсумками кварталу та року, премії за вислугу років, за віком, доплати за суміщення професій, відчуття економічного добробуту); в) робоче місце (територіальна близькість до місця проживання, хороший офіс та меблі, сучасна оргтехніка, службовий транспорт, автостоянка, належні ергономічні та фізіологічні умови праці, особиста безпека); г) управління підприємством (довіра до керівників, хороші стосунки з начальником, дотримання прав особистості, стабільна кадрова політика, повага підлеглих, відданість підприємству); ґ) службова кар’єра (планування кар’єри, заохочення навчання персоналу, просування по службі, об’єктивна атестація кадрів, відсутність апатії та застою); д) соціальні гарантії (надання відпустки за графіком, оплата лікар-

няних листків, виплата гарантованих допомог, страхування життя, компенсація за транспорт і квартиру); е) соціальні блага (виплата матеріальної допомоги, забезпечення фірмовим одягом та взуттям, оплата спортивно-оздоровчих послуг, подарунки до днів народження та ювілеїв, пільгові кредити на житло і транспорт).

Калина А. В.

Етапи технологізації — етапи розвитку технології як галузі знання. Технологія — методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій і процедур. Вона тісно пов'язана з використанням матеріалів, устаткування, інструментів. Сукупність технологічних операцій — технологічний процес. Як самостійна галузь технологія виникла наприкінці XVIII — на початку XIX ст. зі зростанням машинного виробництва. Умовно її поділяють на механічну і хімічну. Механічна технологія розглядає процеси, пов'язані зі зміною фізичних властивостей і формами матеріалів, хімічна — процеси, пов'язані з хімічними перетвореннями. Розвиток хімічної технології як науки охоплює чотири етапи, або періоди. На першому етапі хімічна технологія — збирання рецептів і описів проведення окремих технологічних операцій без суворого обґрунтування причин вибору певного способу переробки. Вибір технологічних операцій та їх послідовності відбувався лише на основі порівняння різних варіантів. На другому етапі крім опису методів і технологічних засобів помітні спроби аналізу фізико-хімічних явищ та обґрунтування причин, що визначають вибір технологічного засобу. Наука на цьому етапі мала якісний характер, який уможлилював визначення технологічних процесів на основі якісного аналізу без достатнього кількісного обґрунтування. На третьому етапі розвитку технологія базується на знаннях про одиничні процеси, які є загальними в різних галузях технології. Цей етап характеризується суворішим кількісним обґрунтуванням вибору технологічних засобів і режимів. З'являється можливість розраховувати розміри, режими, потужність та інші характеристики обладнання. Четвертий етап — використання технологією як наукою не лише теорії одиничних процесів,

а й методів теорії систем, теорії оптимізації і математичного моделювання. Сукупність цих методів дає змогу обрати поєднання технологічних операцій, яке забезпечує найменші витрати на виробництво продукції заданої якості. Нині технологія перебуває на п'ятому етапі свого розвитку і розглядається як система, що узгоджує не лише внутрішні проблеми технології (якість, собівартість продукції), а й зовнішні (постачання сировини, збут продукції, появу конкурентів тощо).

Лопатенко Л. О.

Ефект аудиторії — результат впливу (позитивного чи негативного) наявної публіки (групи людей, що зібралися де-небудь; глядачів; слухачів) на швидкість навчання особистості або на виконання нею певного завдання.

Антонюк О. В.

Ефект бумеранга — явище, суть якого полягає в тому, що внаслідок впливу інформації на аудиторію або групу, окремих осіб отримують результат, протилежний очікуваному. Е. б. характерний передусім для психології пропаганди та психології педагогіки. Це зумовлено тим, що: 1) індивід, який передає інформацію, негативно сприймається аудиторією; 2) інформація, що передається, є застарілою, неактуальною; дискредитоване джерело інформації тощо.

Антонюк О. В.

Ефективність праці — досягнення найбільшого ефекту за мінімальних затрат праці. Е. п. є одним із найважливіших показників, що характеризують результативність трудової діяльності людей. Е. п., на відміну від ефективності виробництва, що вимірюється як відношення результату до затрат усієї праці — живої і уречевленої, визначається як відношення отриманого результату до затрат тільки живої праці у всіх сферах діяльності людей: матеріальному виробництві, невиробничих галузях, в особистому підсобному і домашньому господарствах. У сучасних умовах суттєве значення для зростання Е. п. мають заходи щодо економії праці в галузях невиробничої сфери — науці, освіті, охороні здоров'я. Значні резерви є й у сфері домашньої праці та особистому під-

собному господарстві, а також у раціональнішому використанні вільного часу.

Колпаков В. М.

Ефективність праці персоналу управління — економічний показник, що характеризує результативність трудової діяльності через порівняння затрат і результатів праці персоналу управління. Оцінка Е. п. п. у. ґрунтується на визначенні того, якою мірою персонал управління сприяє досягненню цілей організації та виконанню її завдань.

Колпаков В. М.

Ефективність соціальних технологій — кінцевий соціальний результат, отриманий за найменших витрат і в оптимальний термін. Його досягнення за допомогою соціальних технологій можливе: а) коли соціальні технології мають такі властивості та якості: привабливість ідеї; простота її обґрунтування; гнучкість упровадження процедур і операцій; надійність теоретичного та методичного

забезпечення професійної грамотності і практичного досвіду; б) за наявності певних ознак технологізації — розмежування, розчленування соціального процесу на пов'язані між собою етапи, фази; координація і поетапність дій; однозначність виконання операцій і процедур; можливість багаторазового використання опрацьованих стандартних алгоритмів діяльності для вирішення типових завдань соціального управління; в) за дотримання низки умов технологізації: об'єкт технологізації повинен мати певний ступінь складності; мають бути відомі всі елементи структури об'єкта технологізації, особливості їх будови та закономірності функціонування; процеси (стани, явища, відносини та ін.) повинні бути максимально формалізовані й представлені (виражені) системою операцій, процедур; кожна операція, процедура мусить мати свою систему конкретних показників (нормативів), діагностичних прийомів вивчення їх стану, управління ними.

Головатий М. Ф.

Є

Європаспорт (у системі освіти) — створений з ініціативи Ради Європи і розповсюджений у всій Європі двомовний документ, який затверджує певні періоди навчання студента за межами рідної країни та мобілізує освіту в усій Європі. Є. містить інформацію про зміст та якість здобутих кваліфікацій і дані про міжнародний досвід, навички та потреби для спеціаліста знання. Навчання молоді за Є. затверджує не лише етапи професійного її навчання, а й практичні навчальні періоди у галузі вищої освіти.

Головатий М. Ф.

Європейський простір вищої освіти — умовне і ширше визначення сукупності країн Європи, що постає як найважливіше завдання щодо плідної співпраці освітніх систем європейських країн. Більш як 30 країн-учасниць цього процесу прагнуть нині відповідно до Болонської декларації міністрів освіти Європи від 19.06.1999 “Простір європейської вищої освіти” створити об’єднані структури в системах європейської вищої освіти. Це передбачає вдосконалення мобільності студентів і викладачів, визначення рівнів та гарантій якості навчальних програм ВНЗ різних країн. Крім того, виникає потреба у структурі, заснованій на двох головних циклах, та системі кредитів, такій, як ECTS. Перші результати впровадження і первинного встановлення на час Берлінської конференції 2003 містить заключне комюніке, підписане міністрами освіти Європи з нагоди зустрічі спостерігачів за Болонським процесом у Празі 2001. Є. п. в. о. — складне, багатовимірне утворення, що має чимало спільного і відмінного, особливого.

Головатий М. Ф.

Єдина система посад службовців — певний порядок посад, що охоплює всі категорії службовців, зайнятих у галузях народного господарства, органах управління, у т. ч. керівних працівників, яких призначають вищі державні органи або обирають у встановленому законодавством порядку. Функції службовців на підприємствах і в установах зводяться до здійснення керівництва, вироблення необхідних рішень і підготовки інформації. Всіх службовців у межах Є. с. п. с. поділяють на три категорії: 1) керівники — підбирають і розставляють кадри, координують роботу виконавців усіх ланок виробництва та управління, забезпечують злагоджену і ефективну роботу колективу; 2) фахівці (інженери, техніки, економісти та ін.) — розробляють і впроваджують у виробництво нові технології та виробі, норми і нормативи, форми і методи організації виробництва, праці та управління, забезпечують виробництво необхідною документацією; 3) технічні виконавці (секретарі, друкарки, обліковці та ін.) — здійснюють обробку та передавання необхідної інформації, підготовку і оформлення документів. При встановленні Є. с. п. с. розрізняють поняття посада і спеціальність. Посада передбачає межі компетенції працівника, коло його прав і обов’язків, а спеціальність характеризує рід трудової діяльності, що потребує певних знань, навичок і умінь, набутих у процесі спеціального навчання або практичного досвіду.

Калина А. В.

Єдиначальність — надання керівникові підприємства, установи, організації широких повноважень, необхідних для виконання покладених на нього обов’язків і реалізації персональної відповідальності за результати роботи.

Щокін Г. В.

Ж

Житлові умови — найважливіший показник добробуту населення, реалізації права людини на гідний життєвий рівень, у т. ч. і житло (будинок, квартиру). За Конституцією України (Ст. 47), кожний має право на житло; держава створює умови, за яких кожен громадянин матиме можливість побудувати житло, отримати його у власність або взяти в оренду; громадянам, що мають потребу в соціальному захисті, житло надається державою та органами місцевого самоврядування безкоштовно або за доступну для них плату відповідно до закону. Кожен працездатний громадянин повинен передусім сам розв'язувати житлову проблему. Водночас про забезпеченість працівників житлом, розміри і комфортність житлових приміщень, зайнятих їхніми родинами, поліпшення житлових умов персоналу повинні піклуватися соціальні служби організацій, установ.

Дмитренко Г. А.

Життєва позиція — світоглядні установки, ідеали та соціальні цінності, в яких концентровано виражено основний принцип соціальної поведінки людини, а також її готовність до дії для досягнення особистих і загальних цілей.

Дмитренко Г. А.

Життєві обставини — 1) умови, що визначають фізичний і духовний стан людини, вияв її природних і соціальних якостей; 2) сталий або такий, що виникає в повсякденному існуванні, життєво важливий і суспільно значимий порядок спілкування і праці, побутового устрою, дозвілля тощо. Ж. о. є складовою побуту, способу життя окремої людини, родини, колективу працівників організації, регіональної спільноти, населення країни загалом.

Дмитренко Г. А.

“Жорсткі” показники оцінки — показники, що піддаються об'єктивній кількісній (у низці випадків — якісній) оцінці, на відміну від “м'яких” показників. “Ж”. п. о. легко виміряти, вони, як правило, охоплені інформаційною системою організації і можуть формулюватися суб'єктивно розробником методики оцінки. Однак їх конкретне вираження не повинно залежати від суб'єктивної думки оцінювача. Найбільшою мірою відповідають “жорстким” показникам виробнича система організації, підрозділи системи управління, що мають яскраво виражені взаємозв'язки із зовнішнім оточенням: відділ маркетингу, відділ матеріально-технічного постачання та ін.

Дмитренко Г. А.

Забезпечення соціальне — система заходів, що пов'язані із задоволенням специфічних потреб інвалідів та осіб похилого віку і спрямовані на відновлення та збереження їх соціальних зв'язків і відносин, активне сприяння здійсненню, захисту та охорони прав цих категорій населення.

Щокін Г. В.

Завідувач кафедри — науково-педагогічний працівник, який має наукові ступені і вчені звання, обіймає посаду керівника кафедри (обирається зазвичай за конкурсом), відповідає за організацію навчальної, методичної та наукової роботи колективу, кафедри.

Антонюк О. В.

Загальна декларація прав людини. Прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 10.12.1948 “як завдання, до виконання якого повинні прагнути всі народи і всі держави для того, щоб кожна людина і кожний орган суспільства, постійно маючи на увазі цю Декларацію, прагнули шляхом освіти сприяти поважанню цих прав і свобод і забезпеченню, шляхом національних і міжнародних прогресивних заходів, загального і ефективного визнання і здійснення їх як серед народів держав-членів Організації, так і серед народів територій, що перебувають під їх юрисдикцією”. Відтоді у багатьох країнах цей день відзначають як День прав людини. У 3. д. п. л. визначено основні права і свободи людини, що підлягають загальному дотриманню. 3. д. п. л. складається з преамбули і 30 статей, в яких викладено основні права і свободи людини. У Ст. 1 сформульовано філософські постулати, на яких ґрунтується Декларація: “Усі люди народжуються вільними і рівними в своїй гідності і правах. Вони наділені розумом та совістю і повинні діяти один стосовно одного в дусі братерства”. В ній наведено і основні постулати Декларації: 1) право на свободу і рівність є невід'ємним правом людини,

якого вона не може бути позбавлена; 2) оскільки людина має розум і совість, вона відрізняється від інших істот на Землі і саме тому має право на певні права і свободи, якими не користуються інші істоти. У Ст. 2 проголошено основний принцип рівності й відсутності дискримінації щодо користування правами людини і основними свободами “незалежно від раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, національного чи соціального походження, майнового, станового або іншого становища”. У Ст. 3, першому основоположному положенні Декларації, проголошено право на життя, свободу і особисту недоторканність — право, яке має життєво важливе значення для користування всіма іншими правами. По суті, ця стаття є вступною до статей 4–21, в яких викладено інші громадянські та політичні права: свободу від рабства і підневільного стану; свободу від катувань чи жорстокого, нелюдського або такого, що принижує гідність, видів поведіння і покарання; право на повсюдне визнання правосуб'єктності; право на ефективне відновлення у правах; свободу від безпідставного арешту, затримання або вигнання; право на справедливий і гласний розгляд незалежним і неупередженим судом; право вважатися невинним, доки вина не буде встановлена; свободу від безпідставного втручання в особисте та сімейне життя; безпідставних посягань на недоторканність житла чи кореспонденції; свободу пересувань та вибору місця проживання; право на притулок; право на громадянство; право брати шлюб і створювати сім'ю; право володіти майном; свободу думки, совісті та релігії; свободу переконань та їх вираження; право на свободу мирних зібрань і асоціацій; право брати участь в управлінні країною та право рівного доступу до державної служби. Друге основне положення Декларації містить Ст. 22: “Кожна людина, як член суспільства, має право на соціальне забезпечення і на здійснення необхідних

для підтримання її гідності і для вільного розвитку її особи прав у економічній, соціальній і культурній галузях за допомогою національних зусиль і міжнародного співробітництва та відповідно до структури і ресурсів кожної держави". Це положення є вступним до статей 23–27, в яких зафіксовані економічні, соціальні та культурні права, на які має право кожна людина як "член суспільства": право на працю, на вільний вибір роботи, на справедливі і сприятливі умови праці та на захист від безробіття; право на рівну оплату за рівну працю; право на справедливу і задовільну винагороду; право створювати професійні спілки і входити до професійних спілок для захисту своїх інтересів; право на відпочинок і дозвілля, у т. ч. право на розумне обмеження робочого дня та на оплачувану періодичну відпустку; право на життєвий рівень, у т. ч. їжу, одяг, житло, медичний догляд та соціальне обслуговування, необхідний для підтримання здоров'я і добробуту її самої та її сім'ї, і право на забезпечення в разі безробіття, хвороби, інвалідності, вдовства, старості чи іншого випадку втрати засобів існування через незалежне від неї обставини; право на особливе піклування і допомогу — всі діти, народжені у шлюбі або поза шлюбом, повинні користуватися однаковим соціальним захистом; право на освіту — освіта має бути безплатною, принаймні початкова і загальна. Початкова освіта повинна бути обов'язковою. Технічна і професійна освіта — загальнодоступною, а вища освіта — однаково доступною для всіх на основі здібностей кожного; право вільно брати участь у культурному житті суспільства, у науковому прогресі й користуватися його благами; право на захист моральних і матеріальних інтересів людини, що є результатом наукових, літературних або художніх праць, автором яких вона є. У Ст. 28–30 констатовано, що кожна людина має право на соціальний і міжнародний порядок, за якого можуть бути реалізовані всі її права і основні свободи, і наголошено на обов'язках кожної людини перед суспільством. Ст. 29 акцентує, що "у здійсненні своїх прав і свобод кожна людина повинна зазнавати тільки таких обмежень, які встановлені законом виключно з метою забезпечення належ-

ного визнання і поваги до прав і свобод інших та забезпечення справедливих вимог моралі, громадського порядку і загального добробуту в демократичному суспільстві". Здійснення цих прав і свобод не повинно суперечити цілям і принципам ООН. Ст. 30 застерігає, що жодна держава, група осіб чи окрема особа не можуть претендувати на право відповідно до цієї Декларації "здійснювати будь-яку діяльність або вчиняти дії, спрямовані на знищення прав і свобод, викладених у цій Декларації". З. д. п. л. стала критерієм визначення ступеня поважання і дотримання міжнародних норм щодо прав людини.

Антонюк О. В.

Загальна і додаткова потреба підприємства у фахівцях. Визначається як сума: $A = Ч. ф. + Д$, де A — загальна потреба у фахівцях; $Ч. ф.$ — чисельність фахівців, наявних у галузі, регіоні, на підприємстві на початок планованого періоду; $Д$ — додаткова потреба у фахівцях. Розрахунок додаткової потреби передбачає визначення потреби приросту посад у зв'язку з трьома основними моментами: 1) розвитком виробництва; 2) частковою заміною практиків, які обіймають посади фахівців; 3) відшкодуванням природного вибуття працівників.

Щокин Г. В.

Загальна освіта — сукупність знань основних наук про природу, суспільство, людину та її мислення, мистецтво, а також відповідних умінь і навичок, необхідних для свідомої і продуктивної участі людини в житті суспільства. Загальноосвітні знання — основа наукового світорозуміння, сприяють розвитку пізнавальних здібностей, є підґрунтям політехнічної і професійної освіти. Розрізняють 3. о. початкову, базову середню, повну середню. Відповідно до освітнього рівня, який забезпечується загальноосвітнім навчальним закладом, існують типи шкіл I, II, III ступенів, які можуть функціонувати разом або окремо. 3. о. поглиблюється і розширюється у процесі вивчення загальноосвітніх дисциплін у професійних та вищих навчальних закладах, завдяки самоосвіті.

Яровой В. І.

Загальна потреба підприємства в кадрах (Ч). Визначається як відношення обсягу виробництва (Ов) до запланованого виробітку на одного працюючого (В): $Ч = Ов : В$. Вихідними даними для визначення З. п. п. в к. є: виробнича програма, норми виробітку, плановане підвищення продуктивності праці, структура робіт. Крім загальної, виділяють додаткову потребу в кадрах, що є різницею між загальною потребою і фактичною наявністю кадрів на початок планового періоду.

Щокін Г. В.

Загальний трудовий стаж — загальна тривалість роботи чи іншої суспільно корисної діяльності. Наявність певного З. т. с. дає підстави для виникнення права на пенсію та виплат і пільг. Відповідно до чинного законодавства (Закону України “Про пенсійне забезпечення”) до З. т. с. зараховують: 1) роботу, виконувану на підставі трудового договору на підприємствах, в установах, організаціях і кооперативах незалежно від форми власності та господарювання, а також на підставі членства в колгоспах та інших кооперативах незалежно від характеру і тривалості роботи. При обчисленні З. т. с. роботи в колгоспі за період після 1965, якщо член колгоспу не виконав без поважних причин встановленого мінімуму трудової участі в громадському господарстві, враховується час роботи за фактичною тривалістю; 2) будь-яку іншу роботу, на якій працівник підлягав державному соціальному страхуванню або за умови сплати страхових внесків, період отримання допомоги у разі безробіття, а також роботу в’язнів і роботу за договорами цивільно-правового характеру за умови сплати страхових внесків; 3) творчу діяльність членів творчих спілок та інших творчих працівників, які не є членами таких спілок. При цьому творча діяльність членів Спілки письменників України, Спілки художників України, Спілки композиторів України, Спілки кінематографістів України, Спілки театральних діячів України, інших творчих працівників, які не є членами творчих спілок, але об’єднані відповідними професійними комітетами до 1.1.1992, зараховується до стажу роботи незалежно від сплати страхових внесків. У цих випадках стаж

творчої діяльності встановлюється секретаріатами правлінь творчих спілок, починаючи від дня опублікування або першого публічного виконання чи публічного показу твору іншого автора; 4) військову службу й перебування у партизанських загонах і з’єднаннях, службу в органах державної безпеки та в органах внутрішніх справ незалежно від місця проходження служби; 5) службу у воєнізованій охороні, в органах спеціального зв’язку і гірничорятувальних частинах незалежно від відомчого підпорядкування та спеціального або військового звання; 6) навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах, в училищах і на курсах підготовки кадрів, підвищення кваліфікації та перекваліфікації, в аспірантурі, докторантурі та клінічній ординатурі; 7) тимчасову непрацездатність, що почалася в період роботи; 8) час догляду за інвалідом I групи або дитиною-інвалідом віком до 16 років, а також за пенсіонером, який за висновком медичного закладу потребує постійного стороннього догляду; 8) час догляду непрацюючої матері за малолітніми дітьми, але не довше як до досягнення кожною дитиною 3-річного віку; 9) період проживання дружин осіб офіцерського складу, прапорщиків, мічманів і військовослужбовців надстрокової служби з чоловіками в місцевостях, де вони не мали змоги працевлаштування за фахом, але не більш як 10 років; 10) час перебування на інвалідності у зв’язку з нещасними випадками на виробництві або професійним захворюванням. Цей час захворювання зараховується до стажу роботи із шкідливими умовами, який дає право на призначення пенсії за віком, а також до стажу роботи із шкідливими умовами, який дає право на призначення пенсії на пільгових умовах і у пільгових розмірах.

Короткін В. Г.

Загальні наукові методи — низка підходів до дослідження предмета управління. Виокремлюють традиційний, інституційний, соціологічний, комплексний, історичний, культурологічний, біхевіористський З. н. м.

Головатий М. Ф.

Загальні підзаконні нормативні акти — акти, видані вищим органом у сис-

темі органів виконавчої влади (урядом), дія яких поширюється на всі об'єкти державного управління в межах держави.

Головатий М. Ф.

Загальні правила поведінки державного службовця — форма публічного проголошення стандартів поведінки і доброчесності державних службовців, яких можуть очікувати від чиновника громадянин, суспільство, держава. Цей документ, затверджений наказом Головного управління державної служби України 23.10.2001, встановлює З. п. п. д. с. і наголошує на можливості застосування до службовців дисциплінарних стягнень, передбачених Правилами законів про працю, законами України “Про державну службу”, “Про боротьбу з корупцією”, у разі порушення цих Правил. З. п. п. д. с. спрямовані на підвищення авторитету державної служби і державних службовців, адміністративної культури державних службовців і вдосконалення управлінської діяльності, зміну в громадській думці негативного іміджу державної служби.

Головатий М. Ф.

Загальні принципи використання методів управління — принципи застосування методів управління в управлінському процесі. Виокремлюють такі З. п. в. м. у.: 1) принцип поєднання методів різної змістової природи (напр., економічних, соціально-психологічних, адміністративних тощо); 2) принцип адекватності — відповідності методу управлінським завданням; 3) принцип своєчасності та оперативності; 4) принцип ефективності у використанні методів (передбачає розв'язання проблеми з мінімально можливими організаційними ресурсами).

Головатий М. Ф.

Загальні принципи державної служби — принципи, що характеризують державну службу як один з основних механізмів реалізації державної влади. З. п. д. с. визначаються Конституцією України, Законом України “Про державну службу”, Загальними правилами поведінки державного службовця, іншими законодавчими і нормативними актами. Реалізуються у процесі практичної професійної діяльності державних службов-

ців. З. п. д. с. є: 1) служіння українському народу та Українській державі; 2) демократизм, гуманізм і соціальна справедливість; 3) законність, що забезпечує пріоритет прав та свобод людини і громадянина, професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі; 4) персональна відповідальність за виконання посадових повноважень і дотримання службової дисципліни; 5) політична неупередженість; 6) відкритість, гласність і контрольованість.

Головатий М. Ф.

Загальні принципи управління — універсальні закономірності, відносини і процеси, що властиві державному управлінню і забезпечують стабільність системи виконавчої влади. Такими принципами є: законність, демократизм, публічність, єдиноначальність, колегіальність, централізація і децентралізація.

Головатий М. Ф.

Загальні функції державної служби — загальні, типові функції, характерні для управлінських зв'язків. Створюють умови для ефективної діяльності органів державної влади, управлінського апарату. З. ф. д. с. є: 1) встановлення професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців; 2) максимально об'єктивний і гласний добір і просування кадрів по службі на основі їх ділових та професійних якостей, заслуг і результатів роботи; 3) статистичний облік кадрів державної служби; 4) оцінка раціональності та ефективності витрат на апарат; 5) формування дієвого кадрового резерву; 6) відповідне матеріально-технічне та технологічне забезпечення виконання державними службовцями їх функцій; організація професійного навчання персоналу державної служби; 7) ефективне управління державною службою; 8) розроблення форм публічної відповідальності державного апарату.

Головатий М. Ф.

Загальні функції управління — відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що виходять із загальних завдань управління, є типовими для всього управлінського процесу і спрямовані на забезпечення ефективного функціону-

вання апарату управління. З. ф. у. здійснюються на всіх рівнях системи управління, різняться обсягом і межами реалізації відповідно до місця в управлінській ієрархії. Вони є об'єктивно невід'ємними складовими будь-якого управлінського процесу, а їх зміст детерміновано загальними закономірностями управління як соціально-політичного явища. До З. ф. у. відносять: 1) стратегічне планування; 2) прийняття управлінських рішень; 3) організаційну функцію, 4) мотивацію; 5) контрольну функцію.

Головатий М. Ф.

Задатки — вроджені анатомо-фізіологічні та певною мірою психічні особливості індивіда, що є основою розвитку його здібностей.

Колпаков В. М.

Задоволення працею — стан збалансованості вимог, висунутих працівником до змісту, умов та характеру праці, і суб'єктивної оцінки можливостей їх реалізації. З. п. є важливим показником адаптованості працівників на підприємстві. Існує прямий зв'язок між З. п. і потенційною плинністю кадрів. З. п. досліджують за допомогою методів анкетування і тестування.

Щокін Г. В.

Зайнятість населення — діяльність частини населення, спрямована на створення суспільного продукту (національного доходу). З. н. є найбільш узагальненою характеристикою економіки. Відображає досягнутий рівень економічного розвитку, внесок у нього живої праці. Вона об'єднує виробництво і споживання, а її структура визначає характер їх взаємозв'язків. Соціальна сутність З. н. відображає потребу людини у самовираженні, задоволенні матеріальних і духовних потреб через дохід, який вона отримує за свою працю. Згідно із законом України "Про зайнятість населення" до зайнятого населення належать громадяни України, які проживають на її території на законних підставах: 1) ті, що працюють за наймом на умовах повного або неповного робочого дня (тижня) на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, у міжнародних та іно-

земних організаціях в Україні та за кордоном; 2) ті, хто самостійно забезпечує себе роботою, у т. ч. підприємці, особи, зайняті індивідуальною трудовою діяльністю, творчою діяльністю, члени кооперативів, фермери та члени їх сімей, які беруть участь у виробництві; 3) особи, обрані, призначені або затверджені на оплачувану посаду в органах державної влади, управління чи в суспільних об'єднаннях; 4) громадяни, які служать у Збройних силах, прикордонних, внутрішніх, залізничних військах, органах національної безпеки та внутрішніх справ; 5) особи, які проходять професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації з відривом від виробництва; 6) ті, хто навчається у денних загальноосвітніх школах, середніх спеціальних і вищих навчальних закладах; 7) особи, зайняті вихованням дітей, доглядом за хворими, інвалідами та громадянами похилого віку; 8) працюючі громадяни інших держав, які тимчасово перебувають в Україні і виконують функції, не пов'язані із забезпеченням діяльності посольств і місій. Існують такі форми зайнятості: повна, неповна, часткова, первинна і вторинна, раціональна, кримінальна та ін.

Калина А. В.

Закон — нормативний акт, прийнятий вищим органом державної влади, який має юридичну силу щодо всіх інших нормативних актів.

Щокін Г. В.

Закон асоціативного зрушення — психологічний закон, сформульований у рамках біхевіоризму, згідно з яким за однієї дії декількох подразників один із них викликає реакцію, а інші також набувають здатності викликати її.

Колпаков В. М.

Закон Афініті — закон діанетики, згідно з яким людина, щоб вижити, має перебувати у стані прихильності, емпатії, взаємодопомоги (див.: Діанетика).

Колпаков В. М.

Закон біогенетичний — наукове положення про закономірний вияв філогенезу в онтогенезі — про відображення історії розвитку людства в історії розвитку психіки кон-

кредної людини. Обґрунтований німецькими натуралістами Ф. Мюллером, Е. Геккелем.

Колпаков В. М.

Закон відсутності межі в розвитку навичок — тенденція, згідно з якою кінцеве плато в розвитку навички за перебудови структури психіки зумовлює певне зростання продуктивності навички.

Колпаков В. М.

Закон вправи — психологічний закон, сформульований у рамках біхевіоризму, відповідно до якого за інших рівних умов реакція на ситуацію прямо пропорційно пов'язана з частотою повторення впливу певного стимулу на організм і його силу.

Колпаков В. М.

Закон готовності — психологічний закон, сформульований у рамках біхевіоризму, згідно з яким вправи (повторювані цілеспрямовані дії) змінюють готовність організму до проведення нервових імпульсів.

Колпаков В. М.

Закон економії (канон Ллойда-Моргана) — закон зоопсихології, сформульований Ллойдом-Морганом у 1894, відповідно до якого не можна пояснити поведінку тварини, виходячи з більш високої психологічної здатності, якщо вона може бути пояснена здатністю нижчого еволюційно-психічного ряду. Цей закон нерідко застосовують у палеопсихології.

Колпаков В. М.

Закон емоційної константності — закон функціонування емоційної сфери людини, згідно з яким загальний запас її емоційності, емоційних реакцій в певний період онтогенезу людини відносно сталий, і вияв емоцій залежить від інтенсивності емоційних ситуацій та їх кількості: що більше емоційних ситуацій, то менш рельєфно вони виявляються. Сила і тривалість емоційних реакцій істотно змінюється в однотипних конкретних ситуаціях залежно від їх кількості. Напр., контакт із пораненими викликає сильні емоційні реакції; але у лікаря, який постійно має справу з пораненими, ця емоційна реакція на конкретну людину виражена слабше.

Колпаков В. М.

Закон ефекту — психологічний закон біхевіоризму, сформульований Е. Торндайком: “Будь-який акт, що викликає в певній ситуації задоволення, асоціюється з нею, і за наступного виникнення більш ймовірною, ніж до того, стає і поява цього акту. Навпаки, будь-який акт, що викликає в певній ситуації дискомфорт, відокремлюється від неї, і за наступного її виникнення поява цього ефекту менш ймовірна”. Із З. е. впливало, що детермінантами поведінки є не випадкові “проби і помилки”, а зумовлені ними деякі полярні стани організму (задоволення — дискомфорт). Надалі З. е. почали трактувати як павловське підкріплення.

Колпаков В. М.

Закон згасання навички — тенденція деградації у розвитку навички за відсутності її повторень.

Колпаков В. М.

Закон необхідної розмаїтості — закон кібернетики (теорії систем), сформульований Ф. Ешбі, відповідно до якого розмаїтість складної системи вимагає управління, що само має необхідну розмаїтість.

Колпаков В. М.

Закон оптимуму мотивації (закон Адодсона) — закон залежності ефективності діяльності особистості від сили її мотивації (активації нервової системи) до цієї діяльності. Його суть: за інтелектуальної діяльності оптимум мотивації настає раніше, ніж за фізично насиченої, відносно простої.

Колпаков В. М.

Закон перенесення навички — тенденція більш швидкого утворення навички в діяльності, що за своєю психічною структурою близька до діяльності, у процесі якої сформовано міцні навички. Напр., переучування у керуванні одного типу літака іншим відбувається швидше, ніж перше оволодіння цим типом літака.

Колпаков В. М.

Закон розвитку навичок — тимчасова тенденція відсутності поліпшення або погіршення навички за продовження навчання. Наявність цієї тенденції пов'я-

зана з нерівномірним характером перебування психіки в оволодінні новими, більш продуктивними способами діяльності, що забезпечують наступний приріст навички.

Колпаков В. М.

Закон соціальний — форма вияву соціальної причинності, універсальної залежності в суспільстві через констатацію об'єктивних, необхідних, стійких, повторюваних зв'язків між процесами і явищами. В онтологічній площині З. с. — зв'язок між соціальними процесами і явищами, що виражає причину або функціональну залежність між ними і відповідає всім зазначеним характеристикам. З. с. — закони функціонування і розвитку соціальної реальності, і з огляду на це їх можна вважати законами суспільства. З. с. виявляються лише через діяльність і завдяки діяльності людей (людини). Розрізняють такі типи З. с.: 1) закони загальні (загальносоціологічні); 2) особливі та індивідуальні (окремі, специфічні); 3) головні і неголовні; 4) причинні і функціональні; 5) динамічні і статистичні (закони зміни, розвитку і закони функціонування, рівноваги); 6) закони-тенденції і гігантські закономірності (групи, комплекси “споріднених” законів, пов'язаних єдиною причиною, що їх обумовлює, детермінує). Механізм дії З. с. — сукупність ланок, ланцюгів, явищ, процесів, дій, взаємодій, відношень, пов'язаних між собою або обов'язковими, або випадковими зв'язками, залежностями, через які цей зв'язок реалізується. Механізм дії З. с. впливає на форми його вияву. Соціологія досліджує З. с. головним чином як закони масових явищ — сукупностей, агрегатів, організацій, груп.

Головатий М. Ф.

Закон України “Про вищу освіту” (підписаний Президентом України 17.01.2002) — базовий Закон, спрямований на врегулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання, професійної підготовки громадян України. Встановлює правові, організаційні, фінансові та інші засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства і держави у кваліфікованих

фахівцях. Складається із XIV розділів, 69 статей. У розділі I (ст. 1–4) визначено загальні положення сутності основних термінів, дано їх визначення; зазначено, що законодавство України про вищу освіту базується на Конституції України і складається із законів України “Про освіту”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”, інших нормативно-правових актів. У ст. 3 констатується, що державна політика у галузі вищої освіти визначається Верховною Радою України і ґрунтується на принципах: доступності та конкурсності здобуття вищої освіти кожним громадянином України; незалежності здобуття вищої освіти від впливу політичних партій, громадських і релігійних організацій; інтеграції системи вищої освіти України у світову систему вищої освіти за збереження та розвитку досягнень і традицій української вищої школи; наступності процесу здобуття вищої освіти; державної підтримки підготовки фахівців для пріоритетних напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень; гласності у формуванні структури та обсягів освітньої та професійної підготовки фахівців. Реалізація державної політики у галузі вищої освіти забезпечується шляхом: збереження і розвитку системи вищої освіти і підвищення її якості; підвищення рівня освіченості громадян України, розширення їх можливостей здобуття вищої освіти; створення і забезпечення рівних умов доступу до вищої освіти; надання цільових, пільгових державних кредитів особам для здобуття вищої освіти у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України; забезпечення збалансованої структури та обсягів підготовки фахівців з вищою освітою, що здійснюється у вищих навчальних закладах (ВНЗ) державної та комунальної форм власності, за кошти відповідних бюджетів, фізичних і юридичних осіб, з урахуванням потреб особи, а також інтересів держави і територіальних громад; надання особам, які навчаються у ВНЗ, пільг та соціальних гарантій у порядку, встановленому законодавством; належної підтримки підготовки фахівців з числа інвалідів на основі спеціальних освітніх технологій. Сутність права громадян на вищу освіту розкрито у ст. 4, де, зокрема, зазначено: громадяни України ма-

ють право на здобуття вищої освіти. Громадяни України мають право безоплатно здобувати вищу освіту в державних і комунальних ВНЗ на конкурсній основі в межах стандартів вищої освіти, якщо певний освітньо-кваліфікаційний рівень громадянин здобуває вперше. Вони вільні у виборі форми здобуття вищої освіти, ВНЗ, напрямку підготовки і спеціальності. Іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, мають право на здобуття вищої освіти, крім права на здобуття вищої освіти за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, якщо інше не встановлено міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Ст. 5 констатує, що мова (мови) навчання у ВНЗ визначається відповідно до Конституції України та Закону України “Про мови в Українській РСР” (28.10.1989). Розділ II (ст. 6–10) визначає структуру і документи про вищу освіту. Структура вищої освіти охоплює освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні: 1) освітні рівні: неповна вища освіта; базова вища освіта; повна вища освіта; 2) освітньо-кваліфікаційні рівні: молодший спеціаліст; бакалавр; спеціаліст, магістр. У ВНЗ підготовка за напрямами і спеціальностями фахівців усіх освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів здійснюється за відповідними освітньо-професійними програмами ступенево або неперервно залежно від вимог до рівня оволодіння певною сукупністю умінь та навичок, необхідних для майбутньої професійної діяльності (ст. 6). У ст. 7 розкрито систему освітніх рівнів вищої освіти. У Ст. 8 розглянуто освітньо-кваліфікаційні рівні вищої освіти, а в ст. 9 — документи про вищу освіту. Сутність післядипломної освіти розкрито у ст.10, зокрема зазначено, що післядипломна освіта — спеціалізоване удосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітнього кваліфікаційного рівня та практичного досвіду. Післядипломна освіта створює умови для безперервності та наступності освіти і охоплює: перепідготовку — отримання іншої спеціальності на основі здо-

бутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду; спеціалізацію — набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, в межах спеціальності; розширення профілю (підвищення кваліфікації) — набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності; стажування — набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності. Особа, яка пройшла перепідготовку і успішну державну атестацію, отримує відповідний документ про вищу освіту. Особа, яка успішно пройшла стажування або спеціалізацію чи розширила профіль (підвищила кваліфікацію), отримує відповідний документ про післядипломну освіту. Зразки документів про післядипломну освіту затверджує спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки. Післядипломну освіту здобувають у ВНЗ післядипломної освіти або у структурних підрозділах ВНЗ відповідного рівня акредитації, в т. ч. на підставі укладених договорів. Стандартам вищої освіти присвячено розділ III (ст. 11–15), в якому розкрито сутність їх системи: державних, галузевих стандартів, стандартів ВНЗ. У ст. 15 йдеться про науково-методичне забезпечення вищої освіти. Механізм управління у галузі вищої освіти зафіксовано у розділі IV (ст. 16–21). Зазначено, що систему утворюють ВНЗ усіх форм власності; інші юридичні особи, що надають освітні послуги у галузі вищої освіти; органи, які здійснюють управління у галузі вищої освіти. Ст.17 визначає структуру менеджменту в освітянській сфері; ст.18 — повноваження спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки, інших центральних органів виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ; ст.19 — повноваження Вищої атестаційної комісії України; ст.20 — повноваження органів влади Автономної Республіки Крим і органів місцевого самоврядування, які мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ; ст. 21 — повноваження власника (власників) ВНЗ. У V розділі (ст. 22–31), де йдеться про ВНЗ, сформульовано мету і головні завдання його діяльності (ст. 22); правовий статус (ст. 23)

і рівні акредитації (ст. 24); визначено типи ВНЗ (університети, академії, інститути, консерваторії, коледжі, технікуми) (ст. 25); розкрито сутність національного ВНЗ (ст. 26); порядок створення, реорганізації та ліквідації ВНЗ (ст. 27), а також ліцензування освітньої діяльності, акредитації напрямів, спеціальностей і ВНЗ (ст. 28); закріплено принципи управління ВНЗ (ст. 29) і його структурні підрозділи (ст. 30). У ст. 31 наголошено, що держава в особі відповідних органів державної влади забезпечує діяльність ВНЗ шляхом: визначення перспектив і напрямів розвитку вищої освіти; створення нормативно-правової бази діяльності; затвердження державного та галузевих стандартів вищої освіти; ліцензування освітньої діяльності та акредитації напрямів, спеціальностей і ВНЗ; надання законами особам, які навчаються у ВНЗ, а також педагогічним, науково-педагогічним та іншим категоріям працівників акредитованого ВНЗ гарантій; встановлення для педагогічних і науково-педагогічних працівників ВНЗ посадових окладів, а також додаткових доплат, диференційованих відповідно до їх наукових ступенів, учених і педагогічних звань; кваліфікаційних категорій і стажу роботи; визначення обсягів фінансування ВНЗ з Державного бюджету України, встановлення нормативів їх матеріально-технічного, фінансового та іншого забезпечення, однакових для ВНЗ одного статусу (в т. ч. статусу національного), рівня акредитації та типу; охорони здоров'я працівників та осіб, які навчаються у ВНЗ. Систему управління ВНЗ визначено у розділі VI (ст. 32–40). Зокрема, ст. 32 засвідчує повноваження керівника ВНЗ, а ст. 33 — керівника факультету. Діяльність Вченої ради регламентує ст. 34, наглядової ради у національному ВНЗ — ст. 35. Порядок створення та функціонування робочих і дорадчих органів ВНЗ закріплено у ст. 36; органів громадського самоврядування — у ст. 37; студентського самоврядування — у ст. 38. Механізм обрання, затвердження та звільнення з посади керівника ВНЗ зафіксовано у ст. 39, керівника факультету — у ст. 40. Розділ VII (ст. 41–45) визначає мету, форми навчання та організації навчального процесу; умови прийому до ВНЗ та відрахування,

переривання навчання, поновлення і переведення осіб, які навчаються у ВНЗ. Розділ VIII (ст. 46–57) дає роз'яснення щодо учасників навчально-виховного процесу (педагогічних і науково-педагогічних працівників; осіб, які навчаються у ВНЗ; працівників ВНЗ (категорійні спеціалісти, старші лаборанти, завідувачі навчальних лабораторій, методисти та інші). У ньому зафіксовано їх характеристики та основні посади у ВНЗ I–II і III–IV рівнів акредитації. Ст. 49 присвячено робочому часу педагогічних і науково-педагогічних працівників, який визначається Кодексом законів про працю України. Зазначено, що час виконання навчальних, методичних, наукових, організаційних та інших трудових обов'язків у поточному навчальному році не повинен перевищувати річний робочий час. Максимальне навчальне навантаження науково-педагогічних працівників не може перевищувати 900 годин на навчальний рік, а педагогічних працівників — 720 годин на навчальний рік. Види навчальних занять, що входять до навчального навантаження педагогічного та науково-педагогічного працівника відповідно до його посади, встановлює ВНЗ в індивідуальному плані працівника. Залучення цих працівників до роботи, не обумовленої трудовим договором, може здійснюватися лише за їхньою згодою або у випадках, передбачених законом; відволонання їх від виконання професійних обов'язків не допускається, за винятком випадків, передбачених законом. Права педагогічних і науково-педагогічних працівників закріплені у ст. 50: захист професійної честі та гідності; вільний вибір методів і засобів навчання в межах затверджених навчальних планів; проведення наукової роботи у ВНЗ усіх рівнів акредитації; індивідуальна педагогічна діяльність; участь у громадському самоврядуванні; участь в об'єднаннях громадян; забезпечення житлом; отримання пільгових кредитів для індивідуального і кооперативного житлового будівництва; отримання службового житла; отримання державних стипендій. Педагогічні та науково-педагогічні працівники мають і інші права, передбачені законами і статутом ВНЗ. Ст. 53 до осіб, які навчаються у ВНЗ, віднесено: студентів (слухачів),

курсантів, екстернів, асистентів-стажистів, інтернів, клінічних ординаторів, здобувачів, аспірантів (ад'юнктів) та докторантів. Їхні права задекларовано у ст. 54: право на вибір форми навчання; безпечні і нешкідливі умови навчання, праці та побуту; трудову діяльність у позанавчальний час; додаткову оплачувану відпустку у зв'язку з навчанням за основним місцем роботи, скорочений робочий час та інші пільги, передбачені законодавством для осіб, які поєднують роботу з навчанням; користування навчальною, науковою, виробничою, культурною, спортивною, побутовою, оздоровчою базами ВНЗ; участь у науково-дослідних, дослідно-конструкторських роботах, конференціях, симпозіумах, виставках, конкурсах, подання своїх робіт для публікацій; участь в обговоренні та вирішенні питань удосконалення навчально-виховного процесу, науково-дослідної роботи, призначення стипендій, організації дозвілля, побуту, оздоровлення; подання пропозицій щодо умов і розмірів плати за навчання; участь в об'єднаннях громадян; обрання навчальних дисциплін за спеціальністю в межах, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки і робочим навчальним планом; участь у формуванні індивідуального навчального плану; моральне та (або) матеріальне заохочення за успіхи в навчанні та активну участь у науково-дослідній роботі; захист від будь-яких форм експлуатації, фізичного та психічного насильства; безкоштовне користування у ВНЗ бібліотеками, інформаційними фондами, послугами навчальних, наукових, медичних та інших підрозділів ВНЗ; канікулярну відпустку тривалістю не менш як 8 календарних тижнів. У пункті 2 ст. 54 зазначено, що студенти ВНЗ, які навчаються за денною (очною) формою навчання, мають право на пільговий проїзд у транспорті, а також на забезпечення гуртожитком у порядкух, встановлених Кабінетом Міністрів України, право на отримання стипендій, призначених юридичними та фізичними особами, які направили їх на навчання, інших стипендій відповідно до законодавства. У ст. 55 зафіксовано обов'язки осіб, які навчаються у ВНЗ: дотримання законів, статуту і правил внутрішнього розпорядку ВНЗ; виконання графі-

ка навчального процесу та вимог навчального плану. Процедуру працевлаштування випускників ВНЗ закріплено у ст. 56 — вони вільні у виборі місця роботи, а випускник, який навчався за державним замовленням і якому присвоєно кваліфікацію фахівця з вищою освітою певного освітньо-кваліфікаційного рівня, працевлаштовується на підставі направлення на роботу відповідно до угоди, укладеної між замовником, керівником ВНЗ і випускником. Якщо випускник ВНЗ навчався за кошти третьої особи, його працевлаштування здійснюють відповідно до укладеної між ними угоди. Згідно зі ст. 57 педагогічним, науково-педагогічним та іншим категоріям працівників ВНЗ відповідно: створюються належні умови праці, підвищення кваліфікації, побуту, відпочинку та медичного обслуговування; виплачуються у разі втрати роботи компенсації відповідно до Закону України “Про зайнятість населення”; забезпечується зарахування до науково-педагогічного стажу робіт за сумісництвом у разі виконання навчальних обов'язків не менш як 180 годин на рік; надаються гарантії та встановлюються заохочення, передбачені ст. 57 і 58 Закону України “Про освіту”. ВНЗ відповідно до статуту визначає форму і систему доплат, надбавок, премій та інші умови матеріального стимулювання педагогічним, науково-педагогічним та іншим категоріям працівників ВНЗ. У розділі IX “Підготовка наукових і науково-педагогічних працівників” (ст. 58–60) розкриваються роль і місце аспірантури (ст. 58) та спеціалізованих вчених рад (ст. 60) у цьому процесі. Порядок організації наукової та науково-технічної діяльності у ВНЗ сформульовано у розділі X (ст. 61–62). Ця діяльність є невід'ємною складовою освітньої діяльності і здійснюється з метою інтеграції наукової, навчальної і виробничої діяльності в системі вищої освіти. Наукова і науково-технічна діяльність ВНЗ забезпечується через: органічну єдність змісту освіти і програм наукової діяльності; спрямування фундаментальних, прикладних досліджень і розробок на створення і впровадження нових конкурентоспроможних техніки, технологій і матеріалів; створення стандартів вищої освіти, підручників та навчальних посіб-

ників з урахуванням досягнень науки і техніки; розвиток різних форм наукової співпраці (в т. ч. міжнародної) з установами і організаціями, що не входять до системи вищої освіти, для розв’язання складних наукових проблем, впровадження результатів наукових досліджень і розробок; безпосередню участь учасників навчально-виховного процесу в науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах, що проводяться у ВНЗ; планування проведення і виконання науково-педагогічними працівниками наукових досліджень у межах основного робочого часу; залучення до навчально-виховного процесу провідних учених і науковців, працівників ВНЗ та інших наукових установ і організацій; організацію наукових, науково-практичних, науково-методичних семінарів, конференцій, олімпіад, конкурсів, науково-дослідних, курсових, дипломних та інших робіт учасників навчально-виховного процесу. Сутність організації і управління науковою і науково-технічною діяльністю розкрито у ст. 62. Тут, зокрема, зазначено: 1) наукова і науково-технічна діяльність у ВНЗ здійснюється і фінансується відповідно до цього Закону, Законів України “Про освіту” та “Про наукову і науково-технічну діяльність”; 2) спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки: розробляє згідно із законодавством пропозиції щодо обсягів бюджетного фінансування наукової та науково-технічної діяльності ВНЗ, інших підприємств, установ і організацій, що діють у системі вищої освіти, а також обсягів капітального будівництва зазначених підприємств, установ і організацій; здійснює управління в галузі наукової і науково-технічної діяльності, зокрема через державне замовлення, а також організовує і забезпечує проведення наукової роботи як невід’ємної складової освітнього процесу у ВНЗ; 3) наукові дослідження, що проводяться за рахунок коштів державного бюджету, фінансуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки та (або) центральними органами виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ, незалежно від фінансування освітньої діяльності. У першочерговому порядку фінансуються фундамен-

тальні та пошукові дослідження, а також науково-дослідні роботи, що виконуються в рамках пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки. До виконання наукових і науково-технічних робіт у ВНЗ можуть залучатися наукові, педагогічні та науково-педагогічні працівники, інші працівники ВНЗ, особи, які навчаються у ВНЗ, а також фахівці інших організацій; 4) наукова і науково-технічна діяльність у ВНЗ може також здійснюватися на підставі договору; 5) ВНЗ III або IV рівня акредитації, що проводить наукову діяльність, проходить державну атестацію відповідно до ст. 11 Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність”. Механізм фінансово-економічних відносин у системі вищої освіти закріплено в XI розділі (ст. 63–65). Так, ст. 63 констатує що: 1) за ВНЗ з метою забезпечення діяльності, передбаченої його статутом, і відповідно до Закону та його організаційно-правової форми власником (власниками) закріплюються на правах оперативного управління або передаються у власність будівлі, споруди, майнові комплекси, обладнання, а також інше необхідне майно; 2) майно, що закріплене за ВНЗ, і державної або комунальної форми власності, а також доходи від використання цього майна належать ВНЗ на правах оперативного управління. Майно, що перебуває у державній і комунальній власності і передане в оперативне управління ВНЗ державної і комунальної форм власності, не підлягає вилученню або переданню будь-яким підприємствам, установам, організаціям, крім випадків, передбачених законодавством. Майно ВНЗ державної та комунальної форм власності, що забезпечує їх статутну діяльність, не може бути предметом застави. Держава в особі відповідних органів державної влади встановлює пільги в оподаткуванні, сплаті платежів, митних зборів для ВНЗ; 3) ВНЗ державної та комунальної форм власності самостійно розпоряджаються доходами та іншими надходженнями від надання дозволених законодавством платних послуг. Таке розпорядження охоплює право відкривати поточні та депозитні рахунки в банках, зберігання коштів на депозитних рахунках банків, право придбання майна та його використання на

підставі договорів тощо; 4) повноваження власника (власників) щодо розпорядження державним майном у системі вищої освіти реалізуються відповідно до законів; 5) ВНЗ у межах, визначених законами, та відповідно до статуту має право: отримувати кошти і матеріальні цінності (будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби тощо) від органів державної влади, підприємств, установ, організацій (у т. ч. благодійних) і фізичних осіб; здійснювати фінансово-господарську діяльність в Україні та за її межами; створювати власні або використовувати за договором інші матеріально-технічні бази для навчально-виробничої практики осіб, які навчаються у ВНЗ, а також для власної господарської діяльності; розвивати власну соціально-побутову базу, мережу спортивно-оздоровчих, лікувально-профілактичних і культурних закладів; здійснювати капітальне будівництво, реконструкцію, капітальний і поточний ремонт основних фондів на умовах підряду або господарським способом; спрямовувати кошти на будівництво або благоустрій соціально-побутових об'єктів, а також на соціальну підтримку педагогічних, науково-педагогічних та інших категорій працівників ВНЗ та осіб, які у них навчаються; відкривати рахунки у національній та іноземній валюті в банках відповідно до законодавства про банківську діяльність; користуватися банківськими кредитами. Ст. 64 визначає схему фінансування ВНЗ: 1) фінансування ВНЗ державної форми власності здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, призначених для фінансування спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки, інших центральних органів виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ. Розміри бюджетних призначень на підготовку фахівців з вищою освітою за напрямками і спеціальностями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів та науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації визначаються у законі про Державний бюджет України. Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки та інші центральні органи виконавчої влади беруть участь у встановленні нормативів матеріально-

технічного, фінансового та іншого забезпечення ВНЗ (штатна чисельність співробітників, співвідношення кількості студентів і викладачів, навчальне навантаження викладачів, фінансування наукових досліджень, утримання навчальних аудиторій і лабораторій, бібліотек та фондів наукової і навчальної літератури, фінансування капітального будівництва, розміри земельних ділянок, ремонту і утримання будівель і спортивно-оздоровчих споруд, придбання технічних засобів навчання та методичного забезпечення навчального процесу тощо), диференційованих залежно від статусу, рівня акредитації, типу ВНЗ, напрямків і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців, та наукових напрямів підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації. Фінансування за рахунок видатків Державного бюджету України підготовки фахівців з вищою освітою за напрямками і спеціальностями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів у ВНЗ державної форми власності здійснюється в обсягах, необхідних для забезпечення на кожні десять тисяч населення навчання не менш як 100 студентів у ВНЗ I і II рівнів акредитації та 180 студентів у ВНЗ III і IV рівнів акредитації; 2) фінансування ВНЗ, що перебувають у власності Автономної Республіки Крим, і ВНЗ комунальної форми власності здійснюється за рахунок коштів відповідних бюджетів; 3) фінансування ВНЗ приватної форми власності здійснюється їх власниками; 4) для фінансування ВНЗ можуть залучатися додаткові джерела фінансування, не заборонені законодавством. Залучені кошти спрямовуються на здійснення статутної діяльності ВНЗ у порядку і на умовах, визначених законодавством та його статутом; 5) ВНЗ державної форми власності, ті, що перебувають у власності Автономної Республіки Крим, та ВНЗ комунальної форми власності використовують кошти відповідних бюджетів, а також додаткових джерел фінансування, не заборонених законодавством, на оплату праці та матеріальне стимулювання своїх працівників; 6) розмір плати за весь термін навчання або за надання додаткових освітніх послуг встановлює ВНЗ у грошовій одиниці України — гривні з урахуванням офіційно визначе-

ного рівня інфляції за попередній календарний рік. Розмір плати за весь термін навчання або за надання додаткових освітніх послуг встановлюють у договорі, що укладається між ВНЗ і особою, яка навчатиметься, або юридичною особою, що оплачуватиме навчання чи надання додаткових освітніх послуг, і не може змінюватися протягом усього терміну навчання. Типовий договір затверджує спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки. Розмір плати за весь термін навчання або за надання додаткових освітніх послуг публікують у загальнодержавних друкованих засобах масової інформації та інформаційних збірниках спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки. Плата за навчання чи за надання додаткових освітніх послуг може вноситися за весь термін навчання або надання додаткових освітніх послуг повністю одноразово або частинами — помісячно, по семестрах, щорічно. Особи, які успішно навчаються у ВНЗ державної або комунальної форми власності за денною (очною) формою навчання за кошти державного або місцевого бюджету, забезпечуються стипендіями у розмірі не менше як два неоподатковувані мінімуми доходів громадян. Порядок призначення і виплати стипендій встановлює Кабінет Міністрів України. Педагогічним і науково-педагогічним працівникам ВНЗ встановлюють доплати за науковий ступінь кандидата наук або доктора наук у розмірах відповідно 15 та 20 відсотків посадового окладу, якщо наявність наукового ступеня не передбачена кваліфікаційними вимогами за посадою, яку обіймає працівник; 7) Законом встановлено джерела, обсяги і види надходжень, які не є об'єктом оподаткування для ВНЗ усіх форм власності, а також пільги щодо сплати податків і зборів для ВНЗ та осіб, які надають їм благодійну допомогу. У розділі XII розкрито можливості ВНЗ у міжнародному співробітництві; розділ XIII встановлює відповідальність за порушення законодавства про вищу освіту; розділ XIV висвітлює прикінцеві положення.

Антонюк О. В.

Закон України “Про захист інформації в автоматизованих системах” (підписаний Президентом України 5.07.1994 (№ 80/94 – ВР) — закон, спрямований на встановлення правових відносин щодо захисту інформації в автоматизованих системах за дотримання права власності громадян України і юридичних осіб на інформацію та права доступу до неї, права власника інформації на її захист, а також встановленого чинним законодавством обмеження на доступ до інформації. Його дія поширюється на будь-яку інформацію, що обробляється в автоматизованих системах. Складається закон із VI розділів, 20 статей. У розділі I містяться загальні положення. У ст. 1 розкрито сутність термінів, що вживаються в Законі: автоматизована система (АС) — система, яка здійснює автоматизовану обробку даних і до складу якої входять технічні засоби їх обробки (засоби обчислювальної техніки і зв'язку), а також методи і процедури, програмне забезпечення; інформація в АС — сукупність усіх даних і програм, що використовуються в АС незалежно від засобу їх фізичного та логічного представлення; обробка інформації — сукупність операцій (збирання, введення, записування, перетворення, зчитування, зберігання, знищення, реєстрація), що здійснюються за допомогою технічних і програмних засобів, у т. ч. обмін каналами передавання даних; захист інформації — сукупність організаційно-технічних заходів і правових норм для запобігання заподіяння шкоди інтересам власника інформації чи АС та осіб, які користуються інформацією; несанкціонований доступ — доступ до інформації, що здійснюється за порушенням встановлених в АС правил розмежування доступу; розпорядник АС — фізична або юридична особа, яка має право розпорядження АС за угодою з її власником або за його дорученням; персонал АС — фізичні особи, яких власник АС або уповноважена ним особа чи розпорядник АС визначили для здійснення функцій управління та обслуговування АС; користувач АС — фізична або юридична особа, яка має право на використання АС за угодою із розпорядником АС; порушник — фізична або юридична особа, яка навмисно чи ненавмисно здійснює неправомірні дії щодо

АС та інформації в ній; витік інформації — наслідок дій порушника, через які інформація стає відомою (доступною) суб'єктам, що не мають права доступу до неї; втрата інформації — дія, внаслідок якої інформація в АС перестає існувати для фізичних або юридичних осіб, які мають право власності на неї в повному чи обмеженому обсязі; підробка інформації — навмисні дії, що призводять до перекручування інформації, яка повинна оброблятися або зберігатися в АС; блокування інформації — дії, наслідком яких є припинення доступу до інформації, порушення роботи АС — дії або обставини, що призводять до спотворення процесу обробки інформації. Відповідно до ст. 2 об'єктами захисту є інформація, що обробляється в АС, власники цієї інформації та власники АС, права користувача. Захисту, зокрема, підлягає будь-яка інформація в АС, необхідність захисту якої визначається її власником або чинним законодавством. Суб'єктами відносин, пов'язаних з обробкою інформації в АС, є: власники інформації чи уповноважені ними особи; власники АС чи уповноважені ними особи; користувачі інформації; користувачі АС (ст. 3). Ст. 4 визначає право власності на інформацію під час її обробки. У ній зазначено, що право власності на інформацію, створену як вторинну в процесі обробки в АС, встановлюється з урахуванням норм авторського права на підставі угоди між власником вхідної інформації і користувачем АС. Якщо такої угоди немає, ця інформація належить користувачу АС, який здійснив її обробку. Користувач АС може обробляти інформацію лише за згоди її власника або уповноваженої ним особи, якщо ця інформація не віднесена до категорії загальнодоступної. Суб'єкти права, йдеться у ст. 5, визначені авторським правом або договірними відносинами, мають право на юридичний захист від заподіяння шкоди власнику інформації чи АС внаслідок навмисної чи ненавмисної втрати, знищення, підробки, спотворення, блокування інформації та інших неправомірних дій. Доступ до інформації, що зберігається, обробляється і передається в АС, відповідно до ст. 6 здійснюється лише за правилами розмежування доступу, встановленими власни-

ком інформації чи уповноваженою ним особою. Без дозволу власника доступ до інформації, що обробляється в АС, можливий лише у випадках, передбачених чинним законодавством. Відносини між суб'єктами у процесі обробки інформації в АС регламентуються статтями розділу II. Ст. 7, зокрема, визначає відносини між власником інформації і власником АС. Власник АС має забезпечити захист інформації згідно з вимогами і правилами, обумовленими угодою з власником інформації або уповноваженою ним особою, і зобов'язаний повідомити його про всі факти порушення її захисту. Якщо інформація є власністю держави або належить до державної таємниці чи окремих видів інформації, захист яких гарантується державою, власник АС має забезпечити захист інформації згідно з вимогами і правилами, визначеними уповноваженим Кабінетом Міністрів України органом. Власник АС не несе відповідальності за шкоду, заподіяну власнику інформації, якщо при цьому не було порушено встановлені власником інформації правила її захисту. Згідно з укладеною угодою власник інформації або уповноважені ним особи мають право здійснювати контроль за дотриманням вимог щодо захисту інформації та забороняти чи зупиняти обробку інформації у разі порушення цих вимог. Ст. 9 констатує, що власник або розпорядник АС надає користувачам можливість доступу до інформації, що обробляється в АС, згідно з повноваженнями, встановленими власником інформації. Власник або розпорядник АС регламентує порядок взаємодії користувачів з АС за погодженням із власником інформації, а також повинен інформувати власника і користувача інформації про властивості методів обробки інформації та межі їх використання, а власник і користувач інформації мають підтвердити свою згоду на застосування пропонованих методів обробки та відсутність претензій. Розпорядник АС в обов'язковому порядку інформує власника інформації про технічні можливості її захисту в його АС, типові правила, встановлені для персоналу АС. Загальним вимогам щодо захисту інформації присвячено розділ III. Згідно зі ст. 10 цього розділу захист інформації в АС забезпечується шляхом: дотримання суб'єк-

тами правових відносин норм, організаційних і технічних вимог і правил щодо захисту оброблюваної інформації; використання засобів обчислювальної техніки, програмного забезпечення, засобів зв'язку і АС у цілому, засобів захисту інформації, які відповідають встановленим вимогам щодо захисту інформації (мають відповідний сертифікат); перевірки відповідності засобів обчислювальної техніки, програмного забезпечення, засобів зв'язку і АС у цілому встановленим вимогам захисту інформації (сертифікація засобів обчислювальної техніки, засобів зв'язку і АС); здійснення контролю за захистом інформації. У ст.11 сформульовано вимоги і правила щодо захисту інформації, яка є власністю держави, або інформації, захист якої гарантується державою. Їх встановлює державний орган, уповноважений Кабінетом Міністрів України. Ці вимоги і правила є обов'язковими для власників АС, де така інформація обробляється, і мають рекомендаційний характер для інших суб'єктів права власності на інформацію. Умови обробки інформації визначено у ст. 12. Зазначено, що інформація, яка є власністю держави, або інформація, захист якої гарантується державою, повинна оброблятися в АС, що має відповідний сертифікат (атестат) захищеності, в порядку, визначеному уповноваженим Кабінетом Міністрів України органом. У процесі сертифікації (атестації) цих АС здійснюються також перевірка, сертифікацію (атестацію) розроблених засобів захисту інформації. Інформація, що є власністю інших суб'єктів, може оброблятися у зазначених АС на розсуд власника інформації. Власник інформації може звернутися до органів сертифікації з клопотанням про проведення аналізу можливостей АС щодо належного захисту його інформації та отримання відповідних консультацій. У розділі IV йдеться про організацію захисту інформації в АС, наголошено, що політику в цій галузі визначає Верховна Рада України (ст.13). Механізм державного управління захистом інформації в АС визначено у ст.14, в якій, зокрема, зазначено, що уповноважений Кабінетом Міністрів України орган здійснює управління захистом інформації шляхом: реалізації єдиної технічної політики щодо захисту ін-

формації; розроблення концепції, вимог, нормативно-технічних документів і науково-методичних рекомендацій щодо захисту інформації в АС; затвердження порядку організації, функціонування та контролю за виконанням заходів, спрямованих на захист оброблюваної в АС інформації, яка є власністю держави, а також рекомендацій щодо захисту інформації, що є власністю юридичних і фізичних осіб; організації випробувань і сертифікації засобів захисту інформації в АС, в якій здійснюється обробка інформації, що є власністю держави; створення відповідних структур для захисту інформації в АС; проведення атестації сертифікаційних (випробувальних) органів, центрів і лабораторій видачі ліцензії на право проведення сервісних робіт у галузі захисту інформації в АС; здійснення контролю за захищеністю оброблюваної в АС інформації, яка є власністю держави; визначення порядку доступу осіб і організацій іноземних держав до інформації в АС, яка є власністю держави, або до інформації — власності фізичних і юридичних осіб, щодо поширення і використання якої державою встановлено обмеження. Міністерства, відомства та інші центральні органи державної виконавчої влади забезпечують вирішення питань захисту інформації в АС у межах своїх повноважень. З метою захисту інформації в АС у державних установах та організаціях можуть створюватися підрозділи, служби, які організують цю роботу і несуть відповідальність за ефективність захисту інформації відповідно до вимог цього Закону. Фінансування робіт, пов'язаних із захистом інформації, що обробляється в АС, здійснює власник АС. Роботи, пов'язані з виконанням додаткових вимог щодо захисту інформації, відмінного від сертифікаційного, фінансуються фізичною чи юридичною особою, яка їх визначила, або на договірній основі (ст.16). Відповідальність за порушення закону про захист інформації визначено у розділі V. Особи, винні в порушенні порядку і правил захисту оброблюваної в АС інформації, несуть дисциплінарну, адміністративну, кримінальну чи матеріальну відповідальність згідно з чинним законодавством України (ст.17), а шкода, заподіяна суб'єктам відносин, визначеним

ст. 3 цього Закону, внаслідок незаконного створення перепон для доступу до інформації, її витоку чи втрати в АС, відшкодовується особами, яких визнано винними в цьому. Розділ VI визначає порядок міжнародної діяльності в галузі захисту інформації в АС. З метою забезпечення міждержавної взаємодії обчислювальних мереж і АС уповноважені Кабінетом Міністрів України органи, поперше, координують свою роботу щодо захисту інформації з органами захисту інформації інших держав (ст.19). По-друге, фізичні та юридичні особи в Україні на підставі Закону України “Про інформацію” можуть встановлювати взаємозв’язки з АС інших держав з метою обробки, обміну, продажу, купівлі відкритої інформації. Такі взаємозв’язки повинні виключати можливість несанкціонованого доступу з боку інших держав або їх представників — резидентів України чи осіб без громадянства до інформації, яка міститься в АС України, незалежно від форм власності та підпорядкування, щодо якої встановлено вимоги непоширення її за межі України без спеціального дозволу. По-третє, іноземні держави, іноземні фізичні та юридичні особи можуть бути власниками АС в Україні, власниками інформації, що поширюється та обробляється в АС України, або засновувати спільні з українськими юридичними і фізичними особами підприємства з метою створення АС, постачання інформації до АС України, обміну інформацією між АС України і АС інших держав. Окремі види такої діяльності здійснюються за спеціальним дозволом (ліцензією), що видається уповноваженим на це органом.

АНТОНЮК О. В.

Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” (підписаний Президентом України 13.12.1991) — закон, який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку науково-технічної сфери, створює умови для наукової та науково-технічної діяльності, забезпечення потреб суспільства і держави у технологічному розвитку. Складається з VI розділів, 44 статей. Розділ I містить загальні положення, в яких дається інтерпретація основних термінів, що вживаються у Зако-

ні: наукова діяльність — інтелектуальна творча діяльність, спрямована на отримання і використання нових знань. Її основними формами є фундаментальні та прикладні наукові дослідження; науково-технічна діяльність — інтелектуальна творча діяльність, спрямована на отримання і використання знань у всіх галузях техніки і технологій. Її основними формами (видами) є науково-дослідні, дослідно-конструкторські, проектно-конструкторські, технологічні, пошукові та проектно-пошукові роботи, виготовлення дослідних зразків або партій науково-технічної продукції, а також інші роботи, пов’язані з доведенням наукових і науково-технічних знань до стадії практичного їх використання; науково-педагогічна діяльність — педагогічна діяльність у ВНЗ та закладах післядипломної освіти III–IV рівнів акредитації, пов’язана з науковою та (або) науково-технічною діяльністю; науково-організаційна діяльність — діяльність, спрямована на методичне, організаційне забезпечення та координацію наукової, науково-технічної та науково-педагогічної діяльності; фундаментальні наукові дослідження — наукова теоретична та (або) експериментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань про закономірності розвитку природи, суспільства, людини, їх взаємозв’язок; прикладні наукові дослідження — наукова і науково-технічна діяльність, спрямована на отримання і використання знань для практичних цілей; учений — фізична особа (громадянин України, іноземець або особа без громадянства), яка має вищу освіту і проводить фундаментальні та (або) прикладні наукові дослідження і отримує наукові та (або) науково-технічні результати; молодий учений — учений віком до 35 років; науковий працівник — учений, який за основним місцем роботи та відповідно до трудового договору (контракту) професійно займається науковою, науково-технічною, науково-організаційною або науково-педагогічною діяльністю і має відповідну кваліфікацію незалежно від наявності наукового ступеня або вченого звання, підтверджену результатами атестації; науково-педагогічний працівник — учений, який за основним місцем роботи займається професійно педагогіч-

ною та науковою або науково-технічною діяльністю у ВНЗ і закладах післядипломної освіти III–IV рівнів акредитації; науково-дослідна (науково-технічна) установа (далі — наукова установа) — юридична особа незалежно від форми власності, що створена в установленому законодавством порядку, для якої наукова або науково-технічна діяльність є основною і становить понад 70 відсотків загального річного обсягу виконаних робіт; наукова робота — дослідження з метою отримання наукового результату; науковий результат — нове знання, здобуте у процесі фундаментальних або прикладних наукових досліджень і зафіксоване на носіях наукової інформації у формі звіту, наукової праці, наукової доповіді, наукового повідомлення про науково-дослідну роботу, монографічного дослідження, наукового відкриття тощо; науково-прикладний результат — нове конструктивне чи технологічне рішення, експериментальний зразок, закінчене випробування, розробка, яка впроваджена або може бути впроваджена у суспільну практику. Науково-прикладний результат існує у формі звіту, ескізного проекту, конструкторської або технологічної документації на науково-технічну продукцію, натурального зразка тощо. У ст. 2 сформульовано мету Закону (врегулювання відносин, пов'язаних з науковою і науково-технічною діяльністю та створення умов для підвищення ефективності наукових досліджень і використання їх результатів для забезпечення розвитку всіх сфер суспільного життя) та основні завдання: визначення правового статусу суб'єктів наукової і науково-технічної діяльності, матеріальних і моральних стимулів забезпечення престижності та зумовленої суспільними потребами пріоритетності цієї сфери людської діяльності, залучення до неї інтелектуального потенціалу нації; економічних, соціальних і правових гарантій наукової та науково-технічної діяльності, свободи наукової творчості; основних цілей, напрямів і принципів державної політики у сфері наукової та науково-технічної діяльності; повноважень органів державної влади щодо державного регулювання та управління у сфері наукової та науково-технічної діяльності. Розділ II регламентує пра-

вовий статус суб'єктів наукової і науково-технічної діяльності. Згідно зі ст. 4 суб'єктами цієї діяльності є: вчені, наукові працівники, науково-педагогічні працівники, а також наукові установи, організації, ВНЗ III–IV рівнів акредитації, громадські організації у науковій і науково-технічній діяльності. Основний суб'єкт — учений, який має право: обирати форми, напрями і засоби наукової і науково-технічної діяльності відповідно до своїх інтересів, творчих можливостей і загальнолюдських цінностей; об'єднуватися з іншими вченими у постійні або тимчасові наукові колективи для здійснення спільної науково-технічної діяльності; брати участь у конкурсах на виконання наукових досліджень, які фінансуються за рахунок коштів Державного бюджету України та інших джерел відповідно до законодавства України; здобувати визнання авторства на науковій і науково-технічній результатах своєї діяльності; публікувати результати своїх досліджень або оприлюднювати їх в інший спосіб у порядку, встановленому законодавством України; брати участь у конкурсах на заміщення вакантних посад наукових і науково-педагогічних працівників; отримувати, передавати та поширювати наукову інформацію; здобувати державне і громадське визнання через присудження наукових ступенів, учених звань, премій, почесних звань за внесок у розвиток науки, технологій, впровадження наукових, науково-технічних результатів у виробництво та за підготовку наукових кадрів. Учений, здійснюючи наукову, науково-технічну та науково-педагогічну діяльність, зобов'язаний не заподіювати шкоду здоров'ю людини, її життю і довкіллю; дотримуватися етичних норм наукового співтовариства, поважати право на інтелектуальну власність (ст. 5). У ст. 6 наголошено, що науковий працівник як суб'єкт наукової і науково-технічної діяльності може виконувати науково-дослідну, науково-педагогічну, дослідно-конструкторську, дослідно-технологічну, проектно-конструкторську, проектно-технологічну, пошукову, проектно-пошукову роботу та (або) організовувати виконання цих робіт у наукових установах та організаціях, ВНЗ III–IV рівнів акредитації, лабораторіях підприємств. Він має пра-

во: об'єднуватись у професійні спілки, бути членом і брати участь у діяльності громадських об'єднань і політичних партій; на мотивовану відмову брати участь у науковій (науково-технічній) діяльності, результати якої можуть мати негативні наслідки для людини, суспільства або довкілля; на матеріальну підтримку виконуваних досліджень за рахунок коштів Державного бюджету України та інших джерел фінансування відповідно до законодавства України; на іменні та інші стипендії, а також премії, що встановлюються державою, юридичними і фізичними особами; на об'єктивну оцінку своєї діяльності та отримання матеріальної винагороди відповідно до кваліфікації, наукових результатів, якості та складності виконуваної роботи, а також отримання доходу чи іншої винагороди від реалізації наукового або науково-прикладного результату своєї діяльності; займатися викладацькою діяльністю, надавати консультативну допомогу, а також бути експертом відповідно до законодавства України; здійснювати підприємницьку діяльність відповідно до законодавства України. Науковий працівник зобов'язаний: проводити наукові дослідження відповідно до укладених договорів (контрактів); представляти результати наукової і науково-технічної діяльності у вигляді наукових доповідей, публікацій і захисту дисертацій; у встановленому порядку проходити атестацію на відповідність посаді, яку він обіймає; постійно підвищувати свою кваліфікацію. Прийняття на роботу наукових працівників здійснюється на основі конкурсного відбору. Науковий працівник не може бути примушений проводити наукові дослідження, якщо вони або їх результати мають або можуть мати шкідливі для здоров'я людини, її життя та довкілля наслідки, а також не може бути притягнений до відповідальності за відмову від участі у таких дослідженнях. Наукова установа як суб'єкт наукової та науково-технічної діяльності діє на підставі статуту (положення), затвердженого в встановленому порядку. Управління науковою установою здійснює її керівник, якого переважно обирають таємним голосуванням на зборах колективу наукових працівників на визначений статутом (положенням) нау-

кової установи термін і якого затверджує власник наукової установи або уповноважений ним орган, якщо інше не передбачено статутом (положенням) наукової установи. Керівників структурних підрозділів наукової установи обирають на посади на конкурсних засадах у порядку, встановленому статутом (положенням) цих установ (ст. 7). У Законі зафіксовано, що державними науковими установами є наукові установи, засновані на державній власності. Вони створюються, реорганізуються та ліквідовуються у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, якщо інше не передбачено законом. Їм передають у постійне користування земельні ділянки згідно із законодавством України (ст. 8). Права і обов'язки керівника наукової установи передбачено ст. 9. У ній, зокрема, зазначено, що керівник: вирішує питання її діяльності відповідно до статутних завдань; представляє наукову установу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах організаціях усіх форм власності; відповідає за результати діяльності наукової установи перед власником або уповноваженим ним органом; у межах своєї компетенції видає накази і розпорядження; призначає частину складу вченої (наукової, науково-технічної, технічної) ради наукової установи; здійснює інші передбачені статутом (положенням) повноваження наукової установи. Керівник наукової установи щорічно звітує перед колективом наукових працівників про свою діяльність. Статус вченої (наукової, науково-технічної, технічної) ради наукової установи визначено у ст. 10: вона є колегіальним дорадчим органом управління науковою і науково-технічною діяльністю наукової установи. Керівник наукової установи, його заступники і вчений секретар є членами вченої (наукової, науково-технічної, технічної) ради наукової установи за посадою. З метою представництва інтересів трудового колективу до складу вченої (наукової, науково-технічної, технічної) ради може входити голова профспілкового комітету наукової установи (за згодою). Вчена (наукова, науково-технічна, технічна) рада наукової установи: визначає перспективні напрями наукової і науково-

технічної діяльності; здійснює наукову і науково-технічну оцінку тематики і результатів науково-дослідних робіт; розглядає і затверджує поточні плани наукових досліджень; затверджує теми дисертацій здобувачів та аспірантів, їх наукових керівників (консультантів); затверджує результати атестацій наукових працівників; обирає за конкурсом на вакантні посади наукових працівників; у межах своєї компетенції розглядає питання про присвоєння вчених звань; вирішує інші питання діяльності наукової установи, визначені її статутом (положенням). При науковій установі можуть створюватися спеціалізовані вчені ради для захисту дисертацій за відповідними спеціальностями у порядку, передбаченому законодавством України. З метою оцінки ефективності діяльності наукових установ, наголошено у ст. 11, відповідності отримуваних ними результатів державним науково-технічним пріоритетам і завданням науково-технічного розвитку, а також з метою визначення необхідності надання їм підтримки держави не менш як один раз на п'ять років проводять державну атестацію наукових установ у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Державній атестації підлягають наукові установи всіх форм власності, що внесені або претендують на внесення до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави. Згідно зі ст. 13 статус національного наукового центру може бути надано науковій установі, ВНЗ IV рівня акредитації (об'єднанню наукових установ чи ВНЗ IV рівня акредитації), що проводять комплексні наукові дослідження загальнодержавного значення і мають світове визнання своєї діяльності. Надання і позбавлення статусу національного наукового центру здійснюються Указом Президента України за поданням Кабінету Міністрів України. Статус і особливості діяльності національних наукових центрів визначаються Положенням про національний науковий центр, яке затверджує Кабінет Міністрів України. Правове місце Національної академії наук України і галузевих академії наук визначено у ст.15: Національна академія наук України і галузеві академії наук — Українська академія аграрних наук, Ака-

демія медичних наук України, Академія педагогічних наук України, Академія правових наук України, Академія мистецтв України — є недержавними організаціями, що засновані на державній власності. Кошти на забезпечення діяльності академії щорічно визначають у Державному бюджеті України окремими рядками. Фінансування академії може здійснюватися за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством України. До складу академії можуть входити наукові установи, підприємства, організації, об'єкти соціальної сфери, що забезпечують їх діяльність. Державне управління у сфері наукової і науково-технічної діяльності академії здійснюється згідно із законодавством України у межах, що не порушують їхньої самоврядності у вирішенні питань статутної діяльності та свободи наукової творчості. Самоврядність академії передбачає самостійне визначення тематики досліджень, своєї структури, вирішення науково-організаційних, господарських, кадрових питань, налагодження міжнародних наукових зв'язків. Академії виконують замовлення органів державної влади щодо розроблення засад державної наукової і науково-технічної політики, проведення наукової експертизи проектів державних рішень і програм. Вони щорічно звітують перед Кабінетом Міністрів України про результати наукової і науково-технічної діяльності та використання коштів, виділених їм із Державного бюджету України. Національна академія наук України — вища наукова організація України, яка організовує і здійснює фундаментальні та прикладні дослідження з найважливіших проблем природничих, технічних і гуманітарних наук, а також координує проведення фундаментальних досліджень у наукових установах та організаціях незалежно від форм власності. При Національній академії наук України створюється міжвідомча рада з координації фундаментальних досліджень в Україні (далі — рада). Положення про раду та її склад затверджує Кабінет Міністрів України. Галузеві академії координують, організовують і проводять дослідження у відповідних галузях науки і техніки. Держава передає академіям у безстрокове безоплатне користування без права зміни форми влас-

ності основні фонди, а також обігові кошти. Використання майна, переданого академіям, здійснюється ними відповідно до законодавства і статутів академій. Земельні ділянки надаються академіям у постійне користування відповідно до земельного законодавства України. Національна академія наук України здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України і свого статуту, затвердженого загальними зборами академії і зареєстрованого Міністерством юстиції України. Галузеві академії наук України здійснюють свою діяльність відповідно до законодавства України та своїх статутів, які приймаються загальними зборами академій. Статути галузевих академій наук затверджує Кабінет Міністрів України. Загальні збори Національної академії наук України і галузевих академій наук мають виключне право обирати вчених України дійсними членами (академіками) і членами-кореспондентами, а іноземних учених — іноземними членами відповідних академій. У Законі зафіксовано, зокрема у ст.16, положення, що наукова і науково-технічна діяльність є невід’ємною складовою навчального процесу ВНЗ III–IV рівнів акредитації. У системі вищої освіти вона здійснюється відповідно до Закону України “Про освіту” і цього Закону. На ВНЗ III–IV рівнів акредитації поширюються права, передбачені цим Законом для наукових установ. Ст. 18 констатує правосуб’єктність громадських наукових організацій, які є об’єднаннями вчених для цілеспрямованого розвитку відповідних напрямів науки, захисту фахових інтересів, взаємної координації науково-дослідної роботи, обміну досвідом. Вони підлягають реєстрації і діють відповідно до законодавства про об’єднання громадян з урахуванням положень цього Закону. Громадські наукові організації можуть створювати тимчасові наукові колективи, утворювати для виконання статутних завдань науково-дослідні, проектно-конструкторські, експертні, консалтингові, пошукові організації, співпрацювати з іноземними та міжнародними організаціями, бути колективними членами міжнародних науково-фахових об’єднань, спілок, товариств відповідно до законодавства України. Розділ III (ст. 19–21) визначає держав-

ні гарантії діяльності вчених, наукових працівників. Основними формами підготовки наукових кадрів є аспірантура і докторантура. Порядок вступу та навчання в аспірантурі і докторантурі встановлює Кабінет Міністрів України (ст. 19). Згідно із ст. 20 вчені мають право на здобуття наукового ступеня кандидата і доктора наук і присвоєння вчених звань старшого наукового співробітника, доцента і професора. Присудження наукових ступенів та присвоєння вчених звань є державним визнанням рівня кваліфікації вченого. Порядок присудження наукових ступенів і присвоєння вчених звань встановлює Кабінет Міністрів України. Атестації доцента і професора видає Міністерство освіти і науки України, а дипломи кандидата і доктора наук та атестат старшого наукового співробітника — Вища атестаційна комісія України. Наявність відповідного наукового ступеня або вченого звання є кваліфікаційною вимогою для обіймання науковим працівником відповідної посади. Оплата праці наукового працівника, зазначено у ст. 23, має забезпечувати відповідні матеріальні умови для ефективної самостійної творчої діяльності, підвищення престижу професії наукового працівника, стимулювати залучення талановитої молоді в науку та підвищення кваліфікації наукових працівників. Заробітна плата наукових працівників складається з посадових ставок (окладів), премій, доплати за наукові ступені, вчені звання, надбавки за стаж наукової, науково-технічної, науково-організаційної та науково-педагогічної роботи та інших надбавок, передбачених законодавством України. Дійсним членом і членом-кореспондентом Національної академії наук України та галузевих академій наук встановлюється довічна плата, розмір якої визначає Кабінет Міністрів України. Держава гарантує встановлення ставок (окладів) науковим працівникам наукових установ, діяльність яких фінансується з бюджету, на рівні не нижче посадових ставок (окладів) викладачів відповідної кваліфікації ВНЗ III–IV рівнів акредитації. Умови оплати праці наукових працівників державних наукових установ визначає Кабінет Міністрів України. Порядок пенсійного забезпечення і соціальний захист науково-

го працівника визначено у ст. 24. Держава встановлює для наукових (науково-педагогічних) працівників, які мають необхідний стаж наукової, науково-технічної, науково-педагогічної, науково-організаційної роботи на державних підприємствах, в установах, організаціях, пенсії на рівні, який забезпечує престижність наукової праці та стимулює систематичне оновлення наукових кадрів. До стажу наукової роботи зараховують час роботи на посадах наукових (науково-педагогічних) працівників незалежно від наявності наукового ступеня або вченого звання та посадах, які до них прирівнюються, на підприємствах, в установах, організаціях, ВНЗ і закладах післядипломної освіти III–IV рівнів акредитації, у т. ч. з підготовки керівних і управлінських кадрів, а також час роботи наукових (науково-педагогічних) працівників на посадах, зазначених у ст. 118 Кодексу законів про працю України, якщо цій роботі безпосередньо передувала робота, передбачена частиною першою цієї статті. До стажу наукової роботи зараховують час навчання в аспірантурі, ад’юнктурі, докторантурі. Перелік посад наукових (науково-педагогічних) працівників державних підприємств, установ, організацій, перебування на яких дає право на призначення пенсій і виплати грошової допомоги у разі виходу на пенсію відповідно до цієї статті, затверджує Кабінет Міністрів України. Пенсія науковому (науково-педагогічному) працівнику призначається по досягненні пенсійного віку: чоловікам — за наявності стажу роботи не менш як 25 років, у тому числі стажу наукової роботи не менш як 20 років; жінкам — за наявності стажу роботи не менш як 20 років, у т. ч. стажу наукової роботи не менше як 15 років. Пенсії науковим (науково-педагогічним) працівникам призначають у розмірі 80 відсотків заробітної плати наукового (науково-педагогічного) працівника, що визначається відповідно до ст. 65 і 66 Закону України “Про пенсійне забезпечення”. За кожний повний рік роботи понад стаж, визначений частиною четвертою цієї статті, пенсія збільшується на один відсоток заробітної плати, але не більш як на 90 відсотків середньомісячної заробітної плати. Різниця між сумою призна-

чення пенсії за цим Законом і сумою пенсії, обчисленою відповідно до інших законодавчих актів, на яку має право особа, фінансується для наукових (науково-педагогічних) працівників бюджетних установ і організацій за рахунок державного бюджету, а для наукових (науково-педагогічних) працівників інших підприємств і організацій — за рахунок коштів цих підприємств і організацій у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Пенсія науковим (науково-педагогічним) працівникам відповідно до цього Закону призначається за умови звернення за призначенням пенсії та після звільнення з посади наукового (науково-педагогічного) працівника. Пенсіонерам, які після призначення пенсії відповідно до цього Закону працювали за контрактом на посадах наукових (науково-педагогічних) працівників на державних підприємствах, в установах, організаціях не менш як два роки і мали більш високий заробіток, ніж той, з якого було обчислено пенсію, встановлюється за їх заявою новий розмір пенсії, виходячи з більш високого заробітку за два роки підряд після призначення пенсії відповідно до частини п’ятої цієї статті. Право на призначення пенсії відповідно до цього Закону поширюється також і на осіб, які на момент звернення за призначенням пенсії працюють на будь-яких посадах на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності та мають стаж наукової роботи, передбачений частиною четвертою цієї статті. При виході на пенсію з посади наукового (науково-педагогічного) працівника науковому (науково-педагогічному) працівнику надається грошова допомога у розмірі шести місячних посадових ставок (окладів) з урахуванням надбавок і доплат за наявності стажу наукової роботи не менш як: для чоловіків — 12,5 років; для жінок — 10 років (дію частини десятої статті 24 зупинено на 2002 у частині виплати грошової допомоги при виході на пенсію (стосовно науково-педагогічних працівників, які працюють у ВНЗ III–IV рівнів акредитації) згідно із Законом України від 20.12.2001 № 2905–III) (дію частини десятої ст. 24 зупинено на 2003 у частині виплати грошової допомоги при виході на пенсію (стосовно науково-педагогічних працівників, які

працюють у ВНЗ III–IV рівнів акредитації, закладах післядипломної освіти) згідно із Законом України від 26.12.2002 № 380-IV). Пенсія у разі інвалідності, трудового каліцтва чи професійного захворювання науковому (науково-педагогічному) працівнику призначається в таких розмірах: інвалідам I групи — 80 %; II групи — 60 % III групи — 40 % заробітної плати наукового (науково-педагогічного) працівника. Науковим (науково-педагогічним) працівникам, які стали інвалідами I, II, III групи внаслідок загального захворювання, призначається пенсія за інвалідністю у розмірі пенсії наукового (науково-педагогічного) працівника незалежно від віку: чоловікам — за наявності стажу роботи не менш як 25 років, у т. ч. стажу наукової роботи на державних підприємствах, в установах, організаціях не менш як 20 років; жінкам — за наявності стажу роботи не менш як 20 років, у т. ч. стажу наукової роботи на державних підприємствах, в установах, організаціях не менш як 15 років. Пенсія у разі втрати годувальника призначається непрацездатним членам сім’ї померлого наукового (науково-педагогічного) працівника (годувальника), які були на його утриманні (при цьому дітям пенсія призначається незалежно від того, чи були вони на утриманні годувальника), у розмірі 80 % пенсії наукового (науково-педагогічного) працівника на трьох непрацездатних членів сім’ї, 60 % — на двох непрацездатних членів сім’ї і 40 % — на одного непрацездатного члена сім’ї. До непрацездатних членів сім’ї належать особи, зазначені у ст. 37 Закону України “Про пенсійне забезпечення”. Право на призначення пенсії відповідно до цього Закону поширюється на всіх осіб, які вийшли на пенсії до набрання чинності цим Законом і мають стаж наукової роботи, передбачений частиною четвертою цієї статті. Призначення пенсій таким працівникам здійснюється відповідно до частини п’ятої цієї статті за умови звернення за призначенням пенсії відповідно до цього Закону та звільнення з посади наукового (науково-педагогічного) працівника. Після призначення пенсії відповідно до цього Закону науковці (науково-педагогічні) працівники можуть працювати за строковим

трудоим договором (контрактом) на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності та здійснювати підприємницьку діяльність. Право на призначення пенсії відповідно до цього Закону поширюється також на непрацездатних членів сім’ї наукового (науково-педагогічного) працівника, який помер до набрання чинності цим Законом. Пенсію встановлюють у розмірах, передбачених частиною тринадцятою цієї статті. Для наукових (науково-педагогічних) працівників, що перейшли на роботу до органів державної влади на посади, які згідно з чинним законодавством віднесені до посад державного службовця, стаж наукової роботи на державних підприємствах, в установах, організаціях зараховують до стажу роботи державного службовця, а для наукових (науково-педагогічних) працівників, які перейшли з органів державної влади (з посад, які згідно з чинним законодавством віднесені до посад державного службовця) на посади наукового (науково-педагогічного) працівника, стаж роботи на державній службі зараховується до стажу наукової (науково-педагогічної) роботи незалежно від дати переходу. Пенсія науковому (науково-педагогічному) працівнику виплачується в повному розмірі незалежно від доходів, які він отримує після виходу на пенсію. Науковим працівникам, які зробили вагомий внесок у розвиток науки, можуть встановлюватися державні стипендії; для підтримки наукової молоді — стипендії для молодих учених відповідно до законодавства України. Науковим працівникам, які мають науковий ступінь кандидата або доктора наук, для забезпечення умов для наукової діяльності надається в установленому законодавством порядку додаткова житлова площа у вигляді кімнати (кабінету) або в розмірі до 20 кв. метрів. Вона оплачується в одинарному розмірі. Дія цієї статті поширюється на наукових (науково-педагогічних) працівників ВНЗ III–IV рівнів акредитації Центральної спільки споживчих товариств України (Укопспілки) та міжнародних наукових організацій, відкритих на території України згідно з міжнародними договорами, установами документи яких затверджено Кабінетом Міністрів України. У розділі IV (ст. 25–30) викладено повноваження

суб'єктів державного регулювання та управління у сфері наукової і науково-технічної діяльності. Зокрема, ст. 25 розкриває повноваження Верховної Ради України; ст. 24 — повноваження Президента України; ст. 27 — повноваження Кабінету Міністрів України; ст. 28 — повноваження Міністерства України у справах науки і технологій; ст. 29 — повноваження інших центральних органів виконавчої влади у сфері наукової і науково-технічної діяльності; ст. 30 — повноваження Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органів виконавчої влади. У розділі V йдеться про форми і методи державного регулювання та управління в науковій і науково-технічній діяльності. Відповідно до ст. 31 головними цілями державної політики у науковій та науково-технічній діяльності є: примноження національного багатства на основі використання наукових і науково-технічних досягнень; створення умов для досягнення високого рівня життя кожного громадянина, його фізичного, духовного та інтелектуального розвитку через використання сучасних досягнень науки і техніки; зміцнення національної безпеки на основі використання наукових та науково-технічних досягнень; забезпечення вільного розвитку наукової та науково-технічної творчості. Держава забезпечує: соціально-економічні, організаційні, правові умови для формування та ефективного використання наукового і науково-технічного потенціалу, в т. ч. державну підтримку суб'єктів наукової і науково-технічної діяльності; створення сучасної інфраструктури науки і системи інформаційного забезпечення наукової і науково-технічної діяльності, інтеграцію освіти, науки і виробництва; підготовку, підвищення кваліфікації і перепідготовку наукових кадрів; підвищення престижу наукової і науково-технічної діяльності, підтримку та заохочення наукової молоді; фінансування та матеріальне забезпечення фундаментальних досліджень; підтримку пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки, державних наукових і науково-технічних програм та концентрацію ресурсів для їх реалізації; створення ринку наукової і науково-технічної продук-

ції та впровадження досягнень науки і техніки в усі сфери суспільного життя; правову охорону інтелектуальної власності та створення умов для її ефективного використання; організацію статистики в науковій діяльності; наукову, науково-технічну експертизу виробництва нових технологій, техніки, результатів досліджень науково-технічних програм і проєктів тощо; стимулювання наукової та науково-технічної творчості, винахідництва та інноваційної діяльності; пропагування наукових та науково-технічних досягнень, винаходів, нових сучасних технологій, внеску України у розвиток світової науки і техніки; налагодження взаємовигідних зв'язків з іншими державами для інтеграції вітчизняної та світової науки. У ст. 32 наголошено, що у державному управлінні та регулюванні наукової діяльності держава керується принципами: органічності єдності науково-технічного, економічного, соціального і духовного розвитку суспільства; поєднання централізації та децентралізації управління у науковій діяльності; дотримання вимог екологічної безпеки; визнання свободи творчої, наукової і науково-технічної діяльності; збалансованості розвитку фундаментальних і прикладних досліджень; використання досягнень світової науки, можливостей міжнародного наукового співробітництва; свободи поширення наукової та науково-технічної інформації; відкритості для міжнародного науково-технічного співробітництва, забезпечення інтеграції української науки у світову в поєднанні із захистом інтересів національної безпеки. Механізм бюджетного фінансування наукової і науково-технічної діяльності визначено у ст. 34. Держава забезпечує бюджетне фінансування наукової та науково-технічної діяльності (крім видатків на оборону) у розмірі не менше як 1,7 % валового внутрішнього продукту України. Видатки на наукову і науково-технічну діяльність є захищеними статтями видатків Державного бюджету України. Бюджетне фінансування наукових досліджень здійснюється шляхом базового та програмно-цільового фінансування. Базове фінансування надається для забезпечення: фундаментальних наукових досліджень; найважливіших для держави напрямів

досліджень, у т. ч. в інтересах національної безпеки та оборони, розвитку інфраструктури наукової і науково-технічної діяльності; збереження наукових об'єктів, що є національним надбанням; підготовки наукових кадрів. Перелік наукових установ і ВНЗ, яким надається базове фінансування для здійснення наукової і науково-технічної діяльності, затверджує Кабінет Міністрів України. Програмно-цільове фінансування здійснюється, як правило, на конкурсній основі для: науково-технічних програм і окремих розробок, спрямованих на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки; проведення найважливіших прикладних науково-технічних розробок, які виконуються за державним замовленням; проектів, що виконуються в межах міжнародного науково-технічного співробітництва. Бюджетне фінансування наукової і науково-технічної діяльності здійснюється відповідно до законодавства України. Для підтримки фундаментальних наукових досліджень у галузі природничих, технічних і гуманітарних наук, які проводять наукові установи, ВНЗ, вчені, створюється Державний фонд фундаментальних досліджень (ст. 35). Згідно із ст. 38 створений також Державний інноваційний фонд з метою фінансового забезпечення здійснення державної політики у науковій і науково-технічній діяльності, спрямованих на розвиток і використання досягнень науки в Україні. Розділ VI містить прикінцеві положення.

Антонюк О. В.

Закон України “Про освіту” (прийнятий Верховною Радою України і підписаний Президентом України 23.03.1996) — базовий документ, який визначає політику держави в галузі освіти. У преамбулі зазначено, що метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу народу, підвищення його освітнього рівня, забезпечення народного господарства кваліфікованими фахівцями. Законом прого-

лошено право громадян України на безкоштовну освіту в усіх державних навчальних закладах незалежно від статі, раси, національності, соціального і майнового стану, роду та характеру занять, світоглядних переконань, належності до партій, ставлення до релігії, віросповідання, стану здоров'я, місця проживання та інших обставин. Це право забезпечується: по-перше, розгалуженою мережею закладів освіти, заснованих на державній та інших формах власності, наукових установ, закладів післядипломної освіти; по-друге, відкритим характером закладів освіти, створенням умов для вибору профілю навчання і виховання відповідно до здібностей, інтересів громадянина; по-третє, різними формами навчання — очною, вечірньою, заочною, екстернатом, а також педагогічним патронажем (ст. 3). Україна визнає освіту пріоритетною сферою соціально-економічного, духовного і культурного розвитку суспільства. Державну політику в галузі освіти визначає Верховна Рада України відповідно до Конституції України, а здійснюють її органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування (ст. 4). Основними принциповими засадами освіти в Україні є: доступність для кожного громадянина усіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою; рівність умов кожної людини для повної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку; гуманізм, демократизм, пріоритетність загальнолюдських духовних цінностей; органічний зв'язок із світовою та національною історією, культурою, традиціями; незалежність освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій; науковий, світський характер освіти; інтеграція з наукою і виробництвом; взаємозв'язок з освітою інших країн; гнучкість і прогностичність системи освіти; її єдність і наступність; безперервність і різноманітність освіти; поєднання державного управління і громадського самоврядування в освіті (ст. 6). Ст.14 визначає повноваження місцевих органів державної влади і органів місцевого самоврядування в галузі освіти: вони встановлюють не нижче за визначені Міністерством освіти і науки України мінімальні нормативи, обсяги бюджетного фінансування закладів освіти, установ,

організацій системи освіти, що перебувають у комунальній власності, та забезпечують фінансування витрат на їх утримання; забезпечують розвиток мережі закладів освіти та установ, організацій системи освіти, зміцнення їх матеріальної бази, господарське обслуговування; здійснюють соціальний захист працівників освіти, дітей, учнівської і студентської молоді, створюють умови для їх виховання, навчання і роботи відповідно до нормативів матеріально-технічного та фінансового забезпечення; організують облік дітей дошкільного та шкільного віку, контролюють виконання вимог щодо навчання дітей у закладах освіти; вирішують у встановленому порядку питання, пов'язані з опікою і піклуванням про неповнолітніх, які залишилися без піклування батьків, дітей-сиріт, захист їхніх прав, надання матеріальної та іншої допомоги; створюють належні умови за місцем проживання для виховання дітей, молоді, розвитку здібностей, задоволення їхніх інтересів. Межі самоврядування закладів освіти зафіксовано у ст. 17. Воно передбачає самостійне планування роботи, вирішення питань навчально-виховної, науково-дослідної, методичної, економічної і фінансово-господарської діяльності; участь у формуванні планів прийому учнів, студентів, слухачів з урахуванням державного контракту (замовлення) та угод підприємств, установ, організацій, громадян; визначення змісту компонента освіти, що надається закладом освіти понад визначений державою обсяг; прийняття на роботу педагогічних, науково-педагогічних, інженерно-педагогічних та інших працівників, а також фахівців з інших держав, у т. ч. за контрактами; самостійне використання усіх видів асигнувань, затвердження структури і штатного розпису в межах встановленого фонду заробітної плати; здійснення громадського контролю за організацією харчування, охорони здоров'я, охорони праці в закладах освіти. Законом визначена структура освіти, яка охоплює: дошкільну освіту; загальну середню освіту; позашкільну освіту; професійно-технічну освіту; вищу освіту; післядипломну освіту; аспірантуру; докторантуру; самоосвіту (ст. 29). Згідно зі ст. 30 в Україні встановлюються такі освітні рівні: початкова за-

гальна освіта; базова загальна середня освіта; повна загальна середня освіта; професійно-технічна освіта; базова вища освіта; повна вища освіта, а також освітньо-кваліфікаційні рівні: кваліфікований робітник; молодший спеціаліст; бакалавр; спеціаліст, магістр. Положення про освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту) затверджує Кабінет Міністрів України. У ст. 43 визначено, що вищими закладами освіти є: технікум (училище) коледж, інститут, консерваторія, академія, університет та інші. Відповідно до їх статусу встановлено чотири рівні акредитації: перший — технікум, училище, інші прирівняні до них вищі заклади освіти; другий — коледж, інші прирівняні до нього вищі заклади освіти; третій і четвертий рівні (залежно від результатів акредитації) — інститут, консерваторія, академія, університет. Вищі заклади освіти здійснюють підготовку фахівців за такими освітньо-кваліфікаційними рівнями: молодший спеціаліст — забезпечують технікуми, училища, інші вищі заклади освіти II рівня акредитації; бакалавр — забезпечують коледжі, інші вищі заклади освіти II рівня акредитації; спеціаліст, магістр — забезпечують вищі заклади освіти III–IV рівнів акредитації. Вищі заклади освіти певного рівня акредитації можуть здійснювати підготовку фахівців за освітньо-кваліфікаційними рівнями, які забезпечують заклади освіти нижчого рівня акредитації. Вищі заклади освіти у встановленому порядку можуть створювати різні типи навчально-науково-виробничих комплексів, об'єднань, центрів, інститутів, філій, коледжів, ліцеїв, гімназій. Ст. 44 обумовлює основні напрями діяльності вищого закладу освіти: підготовка фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів; підготовка та атестація наукових, науково-педагогічних кадрів; науково-дослідна робота; спеціалізація, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів; культурно-освітня, методична, видавнича, фінансово-господарська, виробничо-комерційна робота; здійснення зовнішніх зв'язків. Вищі заклади освіти здійснюють свою діяльність за державним контрактом (замовленням) та угодами як основною формою регулювання відносин між закладами освіти та підприємствами, установами,

організаціями, громадянами. Суб'єктами навчально-виховного процесу є: вихованці, учні, студенти, курсанти, слухачі, стажисти, клінічні ординатори, аспіранти, докторанти; керівні, педагогічні, наукові, науково-педагогічні працівники, спеціалісти; батьки або особи, які їх замінюють, батьки-вихователі дитячих будинків сімейного типу; представники підприємств, установ, кооперативних, громадських організацій, які беруть участь у навчально-виховній роботі (ст. 50). У ст. 51 сформульовано права вихованців, учнів, студентів, курсантів, слухачів, стажистів, клінічних ординаторів, аспірантів, докторантів, яким державою гарантовано право на: навчання для здобуття певного освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівнів; вибір закладу освіти, форми навчання, освітньо-професійних та індивідуальних програм, позакласних занять; додаткову відпустку за місцем роботи, скорочений робочий час та інші пільги, передбачені законодавством для осіб, які поєднують роботу з навчанням; продовження освіти за професією, спеціальністю на основі отриманого освітньо-кваліфікаційного рівня, здобуття додаткової освіти відповідно до угоди із закладом освіти; отримання направлення на навчання, стажування до інших закладів освіти, у т. ч. за кордон; користування навчальною, науковою, виробничою, культурно-спортивною, побутовою, оздоровчою базами закладу освіти; доступ до інформації в усіх галузях знань; участь у науково-дослідній, дослідно-конструкторській та інших видах наукової діяльності, конференціях, олімпіадах, виставках, конкурсах; особисту або через своїх представників участь у громадському самоврядуванні, в обговоренні, вирішенні питань удосконалення навчально-виховного процесу, науково-дослідної роботи, призначення стипендій, організації дозвілля, побуту тощо; участь в об'єднаннях громадян; безпечні та нешкідливі умови навчання і праці; забезпечення стипендіями, гуртожитками, інтернатами у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України; трудову діяльність у встановленому порядку в позаурочний час; перерву в навчанні у вищих та професійно-технічних закладах освіти; користування послугами закладів охорони

здоров'я, засобами лікування, профілактики захворювань та зміцнення здоров'я; захист від будь-яких форм експлуатації, фізичного та психічного насильства, від дій педагогічних та інших працівників, які порушують права або принижують їх честь і гідність. У ст. 52 визначено обов'язки вихованців, учнів, студентів, курсантів, слухачів, стажистів, клінічних ординаторів, аспірантів, докторантів: дотримання законодавства, моральних, етичних норм; систематичне і глибоке оволодіння знаннями, практичними навичками, професійною майстерністю, підвищення загального культурного рівня; дотримання статуту, правил внутрішнього розпорядку закладу освіти; випускники вищих закладів освіти, які здобули освіту за кошти державного або місцевого бюджетів, направляються на роботу і зобов'язані відпрацювати за направленням у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України; інші обов'язки осіб, що навчаються, можуть встановлюватися законодавством, положеннями про заклади освіти та їх статутами.

Антонюк О. В.

Законодавство — сукупність чинних законів держави в цілому або однієї галузі права (цивільне З., трудове З. тощо).

Щокін Г. В.

Залік — одна з форм семестрового контролю. Розрізняють З. диференційований і З. з конкретної навчальної дисципліни в обсязі матеріалу, визначеного навчальною програмою і у встановлені навчальним планом терміни. Семестровий З. — оцінювання засвоєння студентом навчального матеріалу винятково на підставі результатів виконання ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях. Результати складання екзаменів і диференційованих З. оцінюють за чотирибальною шкалою (“відмінно”, “добре”, “задовільно”, “незадовільно”), а З. — за двобальною шкалою (“зараховано”, “не зараховано”) і вносять в екзаменаційну відомість, залікову книжку, навчальну картку студента.

Антонюк О. В.

Заміщення (перенесення) — 1) механізм психологічного захисту, що діє на

неусвідомлюваному рівні, завдяки якому недосяжна або неприйнятна мета діяльності підмінюється іншою, більш прийнятною; 2) захисний механізм від загрози руйнування цілісності “Я” особистості, від психічного перенапруження, який полягає в спонтанній зміні об’єкта актуалізованої потреби (напр., агресію, драгтивність стосовно начальника підлеглих зганяє на членах родини тощо) або у заозоні, трансформації самої потреби (напр., мотиви вступу до технічного ВНЗ можуть бути З. (п.) після невдачі на мотиви вступу до гуманітарного ВНЗ або ж на відмову від здобуття вищої освіти взагалі). З. (п.) виявляється й у зміні почуттів, мотивів, стосунків особистості на протилежні (любов без взаємності може перетворитися на ненависть; незадоволена сексуальна потреба — на агресію тощо). У процесі З. (п.) відбувається трансформація активності, енергії з одного виду діяльності в інші, що супроводжуються катарсисом.

Колпаков В. М.

Заочна освіта — складова безперервної освіти, яку здобувають без відриву від виробництва, переважно шляхом самостійної роботи за встановленими навчальними планами, програмами і очним складанням залків та іспитів. Систему заочного навчання організують спеціальні навчальні підрозділи: заочні школи, курси, заочні відділення або деканати ВНЗ. Ідея її організації виникла у XIX ст. майже одночасно в різних країнах — у Росії, Великобританії, Німеччині США та ін. Їй передували різні види самоосвіти з використанням спеціальних підручників, посібників, методичних рекомендацій тощо. У дореволюційній Росії єдиною формою З. о. був екстернат. Після встановлення радянської влади у 20–30-ті XX ст. розпочалося створення численних заочних курсів при ВНЗ, відкриття спеціалізованих інститутів підготовки кадрів без відриву від виробництва. Відомими центрами З. о. на території України стали Український заочний політехнічний інститут (УЗПІ) з філіями у декількох містах і створений у 1989 Міжрегіональний заочний університет управління персоналом (МЗУУП), згодом перейменований на Міжрегіональну Академію управління

персоналом (МАУП). У зарубіжних країнах увага до вищої З. о. значно посилилась у 60–70-ті XX ст. Було відкрито державні та приватні вищі і середні спеціальні навчальні заклади. Перший із них — Відкритий університет Великобританії, за зразком якого створено університети у Канаді, Австрії, США, Німеччині, Іспанії, Португалії, КНР та ін. Для підвищення ефективності З. о. існують об’єднання заочних навчальних закладів, головне завдання яких — розроблення та розповсюдження комерційними каналами високоякісних навчальних матеріалів для студентів-заочників. При ЮНЕСКО засновано Міжнародну раду із З. о., яка періодично проводить конференції за участю представників навчальних закладів і науково-дослідних установ, що досліджують проблеми З. о. В Україні із З. о. пов’язане розв’язання важливих соціально-економічних проблем: підвищення загальноосвітнього рівня населення; розширення доступу до більш високих рівнів освіти, у т. ч. підготовки на рівні магістра та доктора, підвищення кваліфікації та перепідготовка спеціалістів, усієї робочої сили у зв’язку з переходом на нові технології виробництва, подолання труднощів, спричинених несприятливою демографічною ситуацією. У 70-ті XX ст. темпи зростання кількості студентів-заочників становили 5–10 % щорічно і значно перевищили темпи зростання кількості студентів очних відділень (2–3 %). Розширення заочної форми навчання супроводжувалося створенням принципово нових типів нетрадиційних ВНЗ, що стало можливим завдяки успіхам у галузі технологій заочного навчання, засобів масової інформації та зв’язку.

Яровой В. І.

Запам’ятовування — 1) процеси фіксації в пам’яті інформації про навколишній світ і пережиті у зв’язку з цим психічні стани; 2) складний процес копіювання і засвоєння інформації про навколишній світ, результатів розумової діяльності, емоційних станів тощо.

Колпаков В. М.

Записка — форма уніфікованого документа в кадровій роботі, який використовують при прийомі, переміщенні,

звільненні працівників, наданні їм відпусток.

Щокін Г. В.

Зараження (у психології) — процес передачі емоційного стану від індивіда до індивіда на рівні їх першої сигнальної системи — без вирішального значеннєвого впливу (знакового, вербального та ін.).

Колпаков В. М.

Заробітна плата — 1) форма матеріальної винагороди за працю; 2) виражена в грошах основна частина необхідного продукту, який надходить працівникам відповідно до кількості та якості затраченої ними праці.

Щокін Г. В.

Заробітна плата погодинна — форма оплати праці, за якої її розмір залежить від кількості відпрацьованого часу, кваліфікації працівника та якості праці. Застосовується на роботах, для яких не можуть бути встановлені норми виробітку або недоцільно встановлювати відрядну оплату. Для службовців З. п. п. встановлюють у формі системи окладів, для робітників — у формі тарифної системи.

Щокін Г. В.

Заробітна плата середня — економічний показник, який характеризує розмір нарахованої заробітної плати, що припадає на одного працівника підприємства, організації, галузі господарства. Визначається як частка від ділення загальної суми нарахованої заробітної плати на середню за списком чисельність працівників.

Щокін Г. В.

Засіб діяльності — щось, що використовується в діяльності для перетворення вихідного матеріалу на кінцевий продукт.

Колпаков В. М.

Захисні механізми — психічні явища, реакції, за допомогою яких досягається гармонія, рівновага між свідомим і несвідомим. До З. м. відносять такі явища, як витіснення, ідентифікація, протилежна реакція, компенсація, гіперкомпенсація, заміщення (перенесення), надцінні

ідеї, придушення, установка, реактивна реакція, проєкція, символізація, фіксація, регресія, дисоціація, опір, сублімація, конверсія, фантазування тощо.

Колпаков В. М.

Захист психічний — несвідомий, спонтанний регулятивний механізм усунення тривоги, неприємних, психотравмуючих переживань, емоцій, будь-якого психічного дискомфорту, пов'язаного з усвідомленням конфлікту. Функція З. п. — “відгородження” сфери свідомості від негативних переживань, що травмують особистість. З. п. зумовлює специфічну зміну змісту свідомості як результат функціонування низки захисних механізмів: придушення, заперечення, проєкції, ідентифікації, регресії, ізоляції, раціоналізації, конверсії та ін.

Колпаков В. М.

Захищеність психічна — психічний стан, що характеризується впевненістю індивіда в можливості задоволення своїх основних потреб у будь-яких, навіть несприятливих ситуаціях, у соціально-психічних, соціальних гарантіях цього. З.п. — необхідна умова протікання позитивних емоцій, впевненості особистості в собі. Психічними гарантами З. п. є: адекватна самооцінка, почуття належності до групи, реалістичний рівень домагань, схильність до надситуативної активності, адекватна атрибуція відповідальності тощо.

Колпаков В. М.

Звільнення персоналу — комплекс заходів з дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при скороченні кількості працівників. Питання про З. п. постає за перебудови діяльності та організації, впровадження НТП, що зменшує потребу в ньому. Розрізняють дві групи працівників, яких звільняють: 1) ті, хто не пройшов атестацію, систематично порушує дисципліну або “не вписуються в організацію”, оскільки відпала потреба у функціях, які вони виконують; 2) ті, кого організація хоче залишити, але в іншій якості. З. п. передбачає дотримання трудового законодавства, максимально об'єктивних критеріїв відбору, мінімізації

затрат, відкритості та інформації, компенсації і допомоги у працевлаштуванні. За найменшої можливості слід максимального пом'якшити процес скорочення, використовуючи всі наявні для цього резерви. С. п. є вимушеним заходом, небажаним у соціальному аспекті. У розвинених країнах вдаються до значних З. п. лише у крайніх випадках, надаючи перевагу політиці гнучкої зайнятості. Планування роботи з питань З. п. ґрунтується на складанні класифікацій випадків звільнення: 1) звільнення з ініціативи працівника (за власним бажанням); 2) звільнення з ініціативи адміністрації; 3) вихід на пенсію. Відносно безпроблемним з точки зору організації є звільнення за власним бажанням, яке у більшості випадків сам працівник оцінює позитивно і не вимагає підтримки з боку адміністрації. Звільнення з ініціативи адміністрації відповідно до законодавства про працю в Україні може відбуватися за: ліквідації підприємства, скорочення кількості або штату працівників; невідповідності працівника робочому місцю, посаді; невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин; прогули, в т. ч. відсутність на робочому місці більш як три години протягом робочого дня, і невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою; появи на роботі у стані алкогольного та наркотичного сп'яніння; розкрадання майна; порушення керівником організації або його заступником своїх службових обов'язків; аморальні вчинки. З метою запобігання невинуватим звільненням адміністрація має всебічно аналізувати причини порушення трудової дисципліни: а) виробничо-технічні — неналежні умови праці, невправильні режими праці та відпочинку, несприятливий графік роботи; б) соціальні — несприятлива структура колективу, невідповідні для особистості традиції та стиль керівництва; в) психологічні — невідповідність характеристик особистості вимогам професійної діяльності. Система заходів щодо З. п., розроблена американськими спеціалістами, знайшла застосування і в країнах Заходу. Вона має як індивідуальну, так і групову основи. Процес З. п. впливає не лише на тих, кого звільняють, а й на працівників, що залишаються в організації, які спостерігають

за процесом звільнення, за взаємовідносинами адміністрації, безпосередніх керівників і колег та порівнюють їх з офіційно проголошеною програмою. Дані спостережень впливають на трудову поведінку працівників. З огляду на це керівництво змушене хоча б частково розв'язати проблеми тих, кого скорочують. У загальному вигляді система заходів щодо звільнення охоплює три етапи: 1) підготовка; 2) доведення до відома працівників про їх скорочення; 3) консультації. Звільнення повинно бути всебічно обґрунтованим, з оформленням усіх необхідних документів. Коли вони готові, відповідно до їх змісту роблять коротке тактовне, однозначне повідомлення про звільнення. Працівникові і всьому колективу повідомляють тільки одну, офіційну причину звільнення. Згідно з трудовим законодавством України при звільненні в умовах скорочення певної кількості працівників право залишитися в організації мають працівники з більш високим рівнем кваліфікації та продуктивності праці. У випадку однакової кваліфікації персоналу видають перевагу сімейним і тим, хто має на утриманні двох або більше осіб; працівникам з великим трудовим стажем у цій організації; тим, хто отримав професійне захворювання чи інвалідність; тим, хто навчається заочно. На етапі консультації формують концепції пошуку нового робочого місця. Третій вид звільнення — вихід на пенсію. Воно може бути заздалегідь заплановане з великою точністю в часі. Роботу з такими працівниками проводять за напрямками: 1) курси з підготовки виходу на пенсію, на яких вивчають правові норми і положення, пов'язані з виходом на пенсію; 2) економічні аспекти подальшого життя; медичні проблеми. У фірмах країн Заходу практикують “ковзаюче пенсіонування” — поступовий перехід від повноцінної трудової діяльності до виходу на пенсію, що триває 5–6 років з поступовим зменшенням навантаження.

Сладкевич В. П.

Зворотний зв'язок — 1) елемент комунікаційного процесу, який має місце за обміну відправника і отримувача інформації комунікаційними ролями; 2) частина

відгуку отримувача інформації, що надходить передавачу; 3) сигнал від отримувача інформації до відправника як підтвердження отримання повідомлення. З. з. характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься у повідомленні. Існує у формі слова, кивка головою, усмішки, потиску руки або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо. Для керівника (як і для будь-якої іншої особи) З. з. є прямим (безпосередня зміна поведінки підлеглого після отримання повідомлення) або непрямим (зміна продуктивності праці, конфлікти, порушення, зміни фінансово-економічних показників діяльності тощо). З. з. може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Двосторонній обмін інформацією (за наявності можливостей для З. з.) порівняно з одностороннім (З. з. відсутній), хоч і відбувається повільніше, однак ефективніше знімає напруження, більш точний, підвищує впевненість у правильному розумінні повідомлень. З. з. сприяє подоланню інформаційних шумів — усього, що перешкоджає обміну інформацією, спотворює її зміст або цілком блокує інформаційний обмін. За його блокування керівник опиняється в ізоляції і може бути обманутий. За наявності З. з. відправник має змогу пересвідчитися, чи дійшло повідомлення до адресата, як воно сприйнято і як виконуватиметься. Ефективність З. з. залежить від того, наскільки він конкретний, безпосередній, як враховує інформаційні можливості його суб'єктів. Існують такі способи встановлення З. з.: 1) ставити питання підлеглим і уважно слухати їх відповіді; 2) спонукати підлеглого повторити отримане повідомлення; 3) оцінювати мову поз, жестів, рухів, інтонацій людини, які можуть свідчити про нерозуміння отриманого повідомлення; 4) контролювати перші результати роботи щодо виконання отриманого повідомлення; 5) проводити з підлеглими політику відкритих дверей (бути готовим до обговорення питань, які їх цікавлять, у спеціально відведений для цього час).

Сладкевич В. П.

Зворотний управлінський зв'язок — зв'язок від об'єкта до суб'єкта управління, який надає інформацію про стан об'

єкта, його діяльність щодо виконання рішень і є базою формування відповідних впливів на об'єкт управління. З. у. з. уможливорює знаходження найбільш оптимальних шляхів і засобів організації процесу регулювання діяльності об'єкта управління. Він синтезує дії внутрішнього і зовнішнього середовищ (щодо певного об'єкта управління), які відображають численні причинно-наслідкові зв'язки.

Головатий М. Ф.

Здатність — психічна властивість особистості, що виявляється у відповідності психофізіологічних, психічних особливостей індивіда вимогам, які висуває до нього один або декілька видів діяльності, що дає йому змогу швидше і якісніше опанувати їх.

Колпаков В. М.

Здатність у діяльності — якість психофізичних механізмів діяча, що забезпечує гарантовану адекватну реалізацію ним норм.

Колпаков В. М.

Здібності організаторські — здатність до організаторської діяльності. З. о. охоплюють комунікативні здібності, практичний розум, здатність активізувати інших, критичність, ініціативність, тактовність, вимогливість до себе і до інших, самовладання, наполегливість.

Щокін Г. В.

Здоровий глузд — сукупність загальноприйнятих, нерідко неусвідомлюваних способів пояснення та оцінки явищ зовнішнього і внутрішнього світу; сума значимих, необхідних кожній людині у її повсякденному житті фрагментів історично доступного досвіду.

Щокін Г. В.

Зімбель Георг (1858–1918) — німецький філософ, соціолог, один із теоретиків “філософії життя”, засновник формальної соціології. На ранньому етапі творчості зазнавав впливу праць Спенсера, Дарвіна і як результат — своєрідне обґрунтування ним етики і теорії пізнання: мораль та істина є різновидами інстинктивної доцільності. Згодом захопився апіоризмом І. Канта. Діяльність люди-

ни у сфері культури розглядав як “трансцендентальну формотворчість”, джерелом якої є особистість з її апріорно заданим способом світобачення. Зміст такого особистісного апріорі З. втілює у понятті “індивідуальний закон”. У подальшому став одним із відомих представників “філософії життя”, творчо розробляючи здебільшого питання філософії культури. Життя, за З., постає як сфера, що поєднує формальну соціологію з соціальною філософією. Предметом соціології вважав ті форми соціальної взаємодії людей, що є незмінними за зміни конкретного історичного змісту. При цьому соціальну реальність розумів як сукупність міжіндивідуальних відносин. У цьому контексті аналізував соціальну диференціацію, соціальні форми (конфлікт, конкуренція, авторитет, підпорядкування тощо), відносини, що виникають передусім у малих соціальних групах. Конфлікти З. вважав не лише нормальним станом суспільного життя, а й ознакою та умовою соціального розвитку. Оскільки елементи соціальної реальності, за З., — людські відносини, які самі є частиною соціального ладу, причому частиною активною, що виступає творцем цього порядку, неможливо виводити загальні закони цієї реальності, а можна лише прагнути осягнути цю реальність в її унікальності та рухливості. З. стверджує, що не існує єдиного спільного “договору” для всього суспільства, а в суспільствах завжди є значна кількість окремих локальних договорів, які вільно поєднуються між собою і усуспільнюють індивідів. Форми міжіндивідуальної взаємодії є предметом дослідження соціальної теорії, яка має вилучати ці форми з їх нерозривної єдності з матерією соціального життя подібно до граматики, яка вилучає граматичні форми з живої мови. Соціальна теорія фіксує соціальні форми, класифікує їх на основі порівняльних методів, з’ясовуючи функції соціальних форм, зокрема об’єднання змістів у єдність, їх відокремленість і структурування. Сама структура взаємодії, за З., і є формою, а змістом є переживання — те, що спонукає людей до взаємодії. З. й орієнтує соціальне пізнання на структурні моменти усталених типів переживань, на яких ґрунтується взаємодія. Основні праці З.: “Про соці-

альну диференціацію” (1890); “Філософія грошей” (1900); “Кант” (1903); “Шопенгауер і Ніцше” (1920); “Філософія культури” (1923); “Основи соціології” (1920) та ін.

Черній А. М.

Зловживання владою (службовим становищем) — умисне, з корисливих мотивів, іншої особистої заінтересованості або в інтересах третіх осіб використання службовою особою влади чи службового становища всупереч інтересам служби, якщо воно заподіяло істотну шкоду державним чи громадським інтересам або законним правам та інтересам окремих фізичних чи юридичних осіб. За вчинення цього діяння передбачено кримінальну відповідальність (ст. 364 Кримінального кодексу України).

Головатий М. Ф.

Злочин посадовий — суспільно небезпечне діяння (дія або бездіяльність), вчинене суб’єктом злочину у сфері службової діяльності. З. п. може бути вчинено навмисно або через необережність службовою особою — особою, яка постійно або тимчасово здійснює функції представника влади або обіймає постійно чи тимчасово на підприємствах, в установах чи організаціях незалежно від форм власності посади, пов’язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов’язків, або виконує такі обов’язки за спеціальними повноваженнями. До З. п. Кримінальним кодексом України віднесено: зловживання владою або службовим становищем (ст. 364); перевищення влади або службових повноважень (ст. 365); службову підробку (ст. 366); службову недбалість (ст. 367); отримання хабара (ст. 368); давання хабара (ст. 369); провокацію хабара (ст. 370). З поняття злочину випливають чотири його ознаки, характерні для всіх видів злочинів, у т. ч. у сфері службової діяльності: 1) суспільна небезпечність; 2) протиправність; 3) винність; і 4) карність. Суспільна небезпечність означає, що діяння заподіє шкоду об’єктам кримінально-правової охорони — суспільним відносинам. Характер суспільної небезпечності визначає якісну властивість шкідливості злочину і залежить від важливості суспільних відносин,

на які посягає злочин, змісту і розміру шкоди, способу вчинення дій, форми вини, мотиву і мети злочину. Ступінь суспільної небезпечності злочину визначає кількісне відображення небезпечності діянь одного й того самого характеру. Частиною другою ст. 11 КК України визначено, що не є злочином дія або бездіяльність, яка хоч формально і містить ознаки будь-якого діяння, передбаченого кримінальним законом, але через малозначність не становить суспільної небезпеки (не заподіяла і не могла заподіяти істотної шкоди фізичній чи юридичній особі, суспільству або державі). Протиправність — юридичне вираження суспільної небезпечності: злочином є лише діяння, передбачене чинним кримінальним законом. КК України не допускає застосування кримінально-правових норм за аналогією. Винність означає, що злочином визнається лише діяння, вчинене умисно або з необережності. Ознака карності не свідчить, що за кожний злочин обов'язково має бути призначене покарання. КК України містить норми, які за певних умов передбачають звільнення винного від кримінальної відповідальності та покарання і від відбуття покарання.

Короткін В. Г.

Змінність кадрів. Визначається як відношення всіх звільнених протягом року працівників до їх загального складу. Повний період Z . к. (у роках) визначають за формулою: $\Pi = 100 / K_{зм}$, де $K_{зм}$ — коефіцієнт змінності. Аналогічно розраховують показники повного періоду змінності кадрів у окремих категоріях працівників і професійних груп. Тривалий період змінності вважається високим показником, не тривалий — низьким.

Щокін Г. В.

Зміст — образ, що виникає у свідомості при сприйнятті зовнішніх явищ або внутрішніх потреб (інформаційна складова) і має суб'єктивну значимість. Зазвичай Z . є індивідуальним, одиничним, не оформленим, динамічним.

Колпаков В. М.

Зміст освіти — науково обґрунтована система дидактично і методично оформленого навчального матеріалу для різних освітніх і кваліфікаційних рівнів.

Визначається освітньо-професійною програмою, структурно-логічною схемою підготовки фахівців, навчальними програмами дисциплін, іншими нормативними актами органів державного управління освітою та відповідного навчального закладу і відображається у відповідних підручниках, навчальних посібниках, методичних матеріалах, дидактичних засобах, а також у процесі навчальних занять та інших видів навчальної діяльності (праці).

Головатий М. Ф.

Зміцнення трудової дисципліни — система заходів і дій, що сприяють посиленню відповідальності працюючих за виконання робочих функцій. Z . т. д. передбачає: 1) аналіз і оцінку стану трудової дисципліни в організації та її структурних підрозділах; 2) облік робочого часу і контроль за його раціональним використанням; 3) планування та організацію заходів, спрямованих на Z . т. д.

Щокін Г. В.

Знання — особлива форма духовного опанування результатів пізнавальної діяльності людей. Z . існують у вигляді засвоєних понять, суджень, умовиводів, концепцій, теорій, законів науки, а також зафіксованих образів явищ і предметів, у яких відображено об'єктивні закономірності розвитку природи і суспільства. Z . — зброя мислення і перетворення світу, основа виховної роботи. Засвоєння Z ., накопичених людством, відбувається головним чином в освітянській системі шляхом використання досвіду старших поколінь, самоосвіти. Z . поділяють на наукові і хибні (ілюзорні); повні і неповні; системні і безсистемні. Серед наукових виокремлюють Z . політичні, економічні, історичні, природничо-наукові, правові, естетичні, науково-технічні тощо. Грунтовнішими є Z ., здобуті й закріплені у процесі продуктивної праці. Особливе місце у здобутті, закріпленні та розширенні Z . належить самоосвіті, самостійній роботі людей, що сприяє розвитку мислення, ініціативи, стимулює творчий підхід до справи. Z . є складовою світогляду особистості, значною мірою визначають її ставлення до дійсності, моральні погляди та переконання, характер.

Антонюк О. В.

Значення — образ чого-небудь, який конструюється і закріплюється за знаком.

Колпаков В. М.

Значимість — результат суб'єктивної оцінки.

Колпаков В. М.

Зовнішній (професійний) ринок праці — частина сукупного ринку праці, що охоплює сферу обігу робочої сили між підприємствами. Його функціонування передбачає мобільність робочої сили та єдині для всіх умови продажу праці. На зовнішньому ринку праці регулювання виробничих відносин базується на жорсткій класифікації робіт, чітких межах змісту кожної роботи з метою збереження професійної мобільності кадрів. З. (п.) р. п. орієнтований на закінчену професійну підготовку, яку засвідчує наявність у працівника диплома або сертифіката про освіту. На З. (п.) р. п. діють галузеві профспілки (об'єднують працівників окремих галузей), профспілки, які об'єднують працівників за професіями. Він характеризується значною плинністю кадрів, тобто допускає можливість вільного переходу

працівника з одного місця роботи на інше.

Калина А. В.

Зовнішній консультант — незалежний від підприємства-клієнта (зовнішній) фахівець, залучений до розв'язання певних проблем підприємства (внутрішній консультант — співробітник підприємства). Перевагою З. к. порівняно з керівником чи внутрішнім консультантом є його незалежність і неупередженість поглядів, ширший кругозір. Через меншу завантаженість поточними проблемами З. к. володіє ширшою інформацією з різних галузей управління та господарювання. Над ним не тяжіють традиції і канони, прийняті у фірмі-клієнті. Виконуючи замовлення різних організацій, З. к. накопичує значний досвід, що дає йому змогу враховувати типові фактори, які перешкоджають необхідним змінам. Недоліки залучення З. к. — необхідність надання йому повної інформації про діяльність підприємства, у т. ч. й тієї, що є комерційною таємницею; нетривалий зв'язок із З. к., оскільки його послуги є високооплачуваними.

Колпаков В. М.

I

Ідеал національний — сукупність уявлень народу про найдосконаліше облаштування свого життя (національно-соціальний устрій). І. н. найповніше відповідає традиційним культурно-психологічним установкам, сподіванням народу, забезпечує його поступальний прогресивний розвиток і самореалізацію. Найчастіше є кінцевою метою національно-визвольних рухів і боротьби. І. н. завжди спрямований у майбутнє, оповитий навіть надмірним романтизмом, хоча уявлення про нього може бути пов'язане з минулим історичним досвідом народу, його традиціями, культурою тощо. Зміст І. н. визначається передусім національно-психологією народу, на його формування завжди впливає відповідна система цінностей, притаманна конкретному народу. Такі цінності можуть бути як загальнолюдськими (щастя, рівність, воля, незалежність тощо), так і національно-специфічними. Досягнення І. н. пов'язують з національними мовою, культурою, традиціями, звичаями, обрядами, системою відносин між людьми, іноді навіть певною мірою ідеалізуючи, гіперболізуючи їх значення в житті народу. Однак розбудова національної демократичної держави неможлива без І. н.

Головатий М. Ф.

Ідентифікація (від лат. *identifico* — ототожнюю) — 1) процес встановлення тотожності, подібності речей, об'єктів, явищ, осіб; 2) пізнавальний засіб у сфері самосвідомості та самопізнання особи, коли вона ототожнює себе з іншими або ставить себе на місце іншого, прагне виробити у собі якості, якими володіє обраний взірць.

Антонюк О. В.

Ідентичність (від лат. *identicus* — однаковий, тотожний) — рівнозначність, тотожність, однаковість предмета, явища, речі; відносно стійка, усвідомлена система уявлень особистості про себе.

Антонюк О. В.

Ідеологія (від гр. *idea* — початок, поняття, основа і *logos* — слово, вчення) — 1) сукупність ідей, поглядів і уявлень, вибудованих у логічно несуперечливу теоретичну систему, що виражає інтереси і переадає концептуальну усвідомленість, цілеспрямованість дій суспільних і соціальних груп, класів, партій, рухів, мас; 2) система релігійних, філософських, політичних, правових, естетичних ідей, переконань, ідеалів, властивих окремим суспільним групам (верствам, класам, націям тощо), що сприймаються ними як незаперечна істина, відображають їх специфічні інтереси й задають відповідну парадигму світосприйняття і практичної взаємодії з оточенням (С. Рябов). Термін “І.” виник на межі XVII–XVIII ст. Спочатку під І. розуміли науку, покликану пояснювати “природне походження ідей”, спростовувати т. зв. ілюзорні думки. Пізніше з І. виокремилася політична І. як своєрідний світогляд людини. У найпростішому визначенні І., навіть “наукова” — це і певна сума, комплекс ідей, завдяки яким робиться спроба пояснити світопорядок, реальний стан речей. Реальний, об'єктивний, оскільки І. досить часто використовується з далеко не гуманною метою — для дезорієнтації, дезінформації громадян, дискредитації реального соціального стану, окремих явищ, подій, осіб тощо. Джерелом І. є потреби людей, а основними координатами — власність, влада, мораль. Існує три згруповані, концептуальні тлумачення І. як суспільного явища. Прихильники розширеного її тлумачення, зокрема Т. Парсонс, вважають, що І. — це система цінностей конкретного суспільства, яка орієнтує, обумовлює соціальну діяльність у конкретному напрямі. Директивно тлумачили І. марксистки. Вони намагалися відокремити її від інших форм політичної свідомості й вбачали у ній різновид наукового знання, властивий певному соціальному класу, насамперед класу-гегемону — пролетаріату. Відомі політологи, соціологи, політичні психо-

логи М. Вебер, Е. Дюркгейм, К. Мангейм та інші дотримувалися культурологічного тлумачення І. І. розрізняють за їх змістом і соціальним носієм (суб'єктом). З-поміж багатьох понять І. виокремлюють панівну І., яка завдяки відповідній ідеологічній системі, формам і засобам, насамперед пропагандистським, здійснює і утримує монополію на засоби інформації, освіту, культуру, керівництво державним апаратом, управління економікою, пояснення, оцінку подій і явищ суспільного життя тощо. Що ширші й потужніші її важелі, досконаліші методи, якими вона користується, то відчутніший її вплив на все життя суспільства (приклад — марксистсько-ленінська комуністична І. у колишньому СРСР, соцкраїнах, коли навіть найменший сумнів у найдріб'язковішому питанні щодо такої І. видавався і оцінювався не інакше, як найстрашніше зло, антидержавний учинок). Щодо співвідношення ідей, І. та їх практичного втілення у реальному житті основоположник вітчизняної соціології М. Шаповалов зазначив, що ідеї, або думки про все, що сприймаємо, можуть бути або правильні, дійсні, або неправильні, недійсні, напр. брехливі. Правильними є ідеї які: 1) можуть бути перевірені й установлені, підтверджені іншими людьми; 2) можуть бути перевірені спробою, експериментом; 3) сприйняті одним з основних зовнішніх чуттів (зором, слухом, смаком, нюхом, дотиком); 4) відповідають вимогам логічного мислення. І. не можна розглядати поза соціальною практикою, у т. ч. й поза управлінням суспільством загалом, оскільки усяка І. безпосередньо у певний спосіб впливає на суспільну, соціальну практику, тобто І. детермінує різноманітні процеси функціонування суспільства. І., ідеологічні доктрини завжди тяжіють до матеріалізації, насамперед на економічному рівні, там, де є інтерес, матеріальні цінності, власність. Оскільки все це перебуває в межах людської свідомості, І. безпосередньо стосується всіх людей, незалежно від їх ставлення до неї. Б. Будзан зазначає, що І. — це не тільки декларації й гасла влади у суспільстві, а й та “середня сума ідей”, яка панує в ньому незалежно від проголошуваних із трибун закликів. І. насамперед треба розуміти і сприймати

як своєрідну теоретичну модель. Однак навіть найкраща, найдосконаліша модель неспроможна повно, об'єктивно пояснити реальну суть явищ і процесів. Цей розрив між теорією і практикою і є потенційним резервом розвитку теорії, її концептуальних засад. Не виняток у цьому сенсі й І. Скоріше, навпаки — реально суспільно-політична практика і є тим індикатором, який визначає справжню суть І., з уточненням, що найкраща І. може часом бути спотворена у процесі її практичного використання, втілення в суспільну практику. Підтвердженням цього в історії є безліч прикладів, коли, прикриваючись найвищими ідеалами добра, гуманізму, справедливості, їх проповідники винищували цілі країни і народи. К. Маркс, вчення якого саме так і було практично використане в Європі, колись, однак, справедливо зазначав, що І. є не що інше, як перевернуте, перекручене відображення дійсності. Отже, щоб реально оцінити сутність певної І., треба дотримуватися не так її теоретичних, догматичних постулатів, як реальних соціальних функцій, які виявляються в реальному житті, суспільній практиці.

Головатий М. Ф.

Ідеологія політична — система концептуально оформлених уявлень, ідей, поглядів на політичне життя, що відображає інтереси, світогляди, ідеали, емонастрої людей, класів, націй, суспільства, політичних партій, громадських рухів та інших суб'єктів політики. І. п. є систематизованою сукупністю понять і уявлень, за допомогою яких різні суб'єкти суспільного, політичного процесу — особистість, група, клас, суспільство тощо — усвідомлюють свої політичні позиції та інтереси, які часто є відповідними мотивами їх політичної діяльності. Це складний, недостатньо досліджений і досить суперечливий процес, оскільки торкається особистісних, у т. ч. й психологічних, рис людини. І. п. виникла в епоху Просвітництва, коли було висунуто ідею прогресу та обґрунтовано можливості створення раціонального суспільного порядку на основі певних, сформульованих людьми цілей. Детальніші трактування поняття І. п. такі: 1) це система поглядів та ідей, у яких усвідомлюється й оціню-

ються ставлення людей до дійсності, один до одного і які обумовлюють інтереси певних соціальних груп, класів, суспільств; 2) це наука про ідеї, їх походження, закони розвитку, істинність використання (реалізації) (де Трасі, А. Дестют); 3) це метод становлення практичних правил виховання, етики і особливостей людини, її організації (таке розуміння І. п. під час Французької буржуазної революції); 4) всі ідеї, релігії, світогляд, правові відносини є лише вираженням матеріальних відносин (однобічне трактування І. у марксизмі); 5) переважно як характеристика справжнього світогляду людини, людських спільнот (сучасне трактування); 6) це певна цілісна система поглядів на суспільство і особистість, що охоплює філософські, економічні, політичні, правові, моральні, естетичні, релігійні та інші погляди, які в сукупності визначають ставлення людини до дійсності. За всіх розбіжностей у трактуванні І. п. її слід розглядати у двох основних аспектах: перший — І. п. як існуюча певна абстрактно-теоретична система (ідеї, теорії, поняття). Цей аспект можна вважати ще методологічним, теоретичним, концептуальним; другий — І. п. як існуюча абсолютно практична сентенція (практичний вияв, реалізація ідеології у формі заяв, гасел, рішень, відозв, програм тощо). Як духовне явище І. п. має давню історію, генезу. Відколи існує людська цивілізація, відтоді існує її ідеологія, однак свого розвитку вона набула з появою давніх полісів, партій, класів. Нині І. п. — найважливіша форма суспільної свідомості, що торкається кожного свідомого громадянина, спільноти, держави. Відображаючи політичну реальність, І. п. здебільшого пов'язана з боротьбою за владу (передусім державну), за її здобуття і використання. З огляду на це вона не лише відображає реалії сьогодення, а й спроектована у майбутнє, є яскраво тенденційною. І. п. має двоїсту природу. З одного боку — сприяє еволюції, прогресу, спонукає до позитивних змін і перетворень у суспільстві, а з іншого — спрямована на збереження, перенесення у майбутнє з минулого усього позитивного, прогресивного, необхідного для сьогоденного суспільного розвитку. Між політикою і І. п. існують дуже специфічні відносини. Спільне для обох — економіч-

ний базис, універсальність (спроможність охопити різні галузі (сфери) діяльності та поведінки суб'єктів політики, політичного процесу). Водночас І. п. є “конкретнішою”, ніж політика, оскільки пов'язана з певними ідеями, ідеалами і нерідко з огляду на своєрідну “всеохопність політики” спроможна навіть відтіснити або й підпорядкувати собі політику. І. п. постійно і суттєво впливає на політику, змушує її “тримати” за правилами, які вона диктує. І. п. — необхідний атрибут усіх суб'єктів політичної системи суспільства — від конкретної особистості до держави. Вона є основою утворення та існування основних політичних режимів, зокрема найпоширеніших — демократії, автократії, авторитаризму, диктатури, деспотії, тиранії, тоталітаризму, абсолютизму, традиціоналізму, монархії, олігархії, аристократії, плутократії, султанату. Їх розподіляють на окремі підвиди. Існує багато І. п. В сукупності вони утворюють суспільне явище (ситуацію), що має назву “політичний плюралізм”. Боротьба І. п. (особливо якщо цей процес справді демократичний) сприяє чіткішому вибору шляхів розбудови держави та облаштування життя народу, хоча для єдності нації політичний плюралізм не найкраща, не ідеальна база. Роль ідеології загалом і І. п. зокрема в суспільному житті зумовлена такими функціями: а) орієнтаційна — спрямовує діяльність людей; б) інтегративна — узгоджує їх інтереси; в) соціально-представницька — відображає і захищає інтереси певних соціальних груп населення; г) амортизаційна — послаблює соціальне напруження; ґ) пропагандистська — формує відповідний імідж держави, класу, нації та ін. Розрізняють три рівні функціонування ідеології: 1) концептуально-теоретичний (найбільш узагальнені уявлення групи, класу про свої інтереси, виражені у формі ідеалів і принципів); 2) програмно-політичний (поєднання загальних політичних поглядів із щоденними потребами групи, класу і вираження їх у конкретних вимогах до влади); 3) актуалізований (реальне засвоєння масовою політичною свідомістю ідеалів і цінностей певної ідеології). Основними функціями І. п. у практично-прикладному аспекті є: оволодіння масовою політичною свідомістю людей, впровадження у неї програми, відповідно до

якої люди мають орієнтуватися в політичному просторі (ідеологія у цьому аспекті повинна створювати позитивний образ здійснюваного політичного курсу, узгодження його з інтересами суспільства); дії усіх суб'єктів політики; інтегрування суспільства на основі певних інтересів, поглядів; згуртування людей і акумулювання їхньої енергії. Ці функції у їх практичному, прикладному вимірі тісно переплітаються, впливають одна на одну, а головне — по-різному детермінують поведінку окремих громадян у суспільстві. Так, не всі суб'єкти політики, політичного процесу однаковою мірою стимулюються до дії у власних інтересах та інтересах суспільства загалом саме внаслідок конкурентного політичного впливу, дії ідеології. Те саме можна стверджувати і щодо проблеми акумулювання енергії людей, їх згуртування, спільних дій. І. п. розглядають і як вчення (доктрину), як програму (теорію) і політичну практику, що виявляється на таких рівнях: 1) теоретичний — формування основних положень, що відображають інтереси, ідеали певного класу, прошарку, нації, держави; 2) програмний — трансформування інтересів, ідеалів у програми і лозунги окремих суб'єктів політичного процесу, політичної еліти, правлячої верхівки, що стають ідейним базисом для прийняття управлінських рішень і стимулювання поведінки суб'єктів політики; 3) поведінковий — втілення конкретної ідеології в конкретних формах політичної участі громадян, у певному типі їх політичної поведінки завдяки освоєнню громадянами цілей і принципів певної ідеології. Структура І. п. охоплює: суспільно-політичні теорії та ідеї; суспільно-політичні ідеали і цінності; концепції політичного розвитку і політичні програми; політичні символи. Кожну з цих складових можна розглядати окремо і в тісному зв'язку з іншими складовими. І. п. містить певні знання політичного життя, серед яких — не лише достовірні, точні, а й хибні, помилкові, що є основою політичних міфів і утопій, поширення яких може навіть забезпечити тимчасовий успіх їх носіїв, хоча такі міфи з часом здебільшого спрацьовують у зворотному напрямі, не на користь людини і суспільству. І. п. — це і певна доктрина, яку сповідують ті, хто

при владі, має її або прагне мати. Вирізняють такі доктрини, або ідеології: комунізм, соціалізм, соціал-демократія, лібералізм, консерватизм, націоналізм, фашизм, еврокомунізм, маоїзм, сталінізм, націонал-соціалізм, голлізм та ін. Різняться вони сукупністю цінностей, на яких ґрунтуються.

Головатий М. Ф.

Ієрарх (від гр. *hieros* — священний і *archē* — влади) — особа, яка перебуває на найвищому щаблі ієрархії і володіє всією повнотою влади, яку вона частково може делегувати представникам інших рівнів ієрархії, передусім найближчого рівня.

Колпаков В. М.

Ієрархія — система послідовно впорядкованих елементів управління від нижчого до вищого; службові щаблі, низка посад, звань тощо у порядку підпорядкування.

Щокін Г. В.

Імідж (англ. *image*, букв. — образ) — 1) образ, зображення; 2) реальний (або удаваний, вигаданий, домислений) образ, стиль ділової людини, політика, громадського діяча, окремого керівника, ставлення до них з огляду на їх популярність та успіх, довіру і симпатії людей. І. зазвичай асоціюється з поняттями престижу, престижності, авторитету, популярності. Формується у процесі діяльності людини і засобами пропаганди, реклами, інших масових комунікацій спеціалістами-іміджмейкерами. Завдяки І. можна підвищити (або знизити) статус, авторитет, сприйняття людини (особистості) у групі, суспільстві. На це спрямовані спеціальні технології становлення І. окремої особистості та соціальної групи.

Головатий М. Ф.

Іміджмейкер (англ. *image* — образ і *to make* — робити, готувати) — фахівець із технології створення привабливого образу (іміджу) керівника, управлінця, політика, громадського діяча, соціальної групи, партії тощо. І. вивчає реальний статус, авторитет, популярність особи, групи, розробляє і використовує спеціальні засоби (технології) впливу на громадську думку з метою її зміни у відповідному напрямі, аспекті, голов-

ним чином намагаючись зробити образ людини чи групи кращим, привабливішим, таким, який схвально сприймає і підтримує більшість. У деяких сферах людської діяльності І. готують на професійному рівні.

Головатий М. Ф.

Імовірнісне прогнозування — передбачення майбутнього на основі ймовірнісної моделі, минулого досвіду та інформації про існуючу ситуацію.

Колпаков В. М.

Імовірність (у математиці) — числова характеристика ступеня можливості якої-небудь події, явища, процесу. І. покладено в основу особливого класу закономірностей, які досліджують математична статистика, теорія ймовірностей. Ці закономірності слід брати до уваги в аналізі психічних явищ.

Колпаков В. М.

Імовірностей теорія — математична наука, що дає змогу через ймовірності одних випадкових подій знаходити ймовірності інших випадкових подій, пов'язаних складними, нелінійними залежностями. І. т. широкого застосування набула для дослідження явищ, на розвиток яких впливає величезна кількість факторів, які важко виявити і неможливо описати якісно на даному етапі розвитку науки. На сьогодні І. т. є основною математичною теорією, що застосовується в аналізі, описі та формалізації психічних явищ.

Колпаков В. М.

Індекс “якості життя” — комплексний показник, що адекватно характеризує досягнутий країною рівень суспільного розвитку. Охоплює такі показники: стан охорони здоров'я та освіти, зайнятість населення, його купівельна спроможність тощо, у т. ч. демографічний показник — середня тривалість майбутнього життя. Розроблений у рамках ООН і є найбільш наочним індикатором суспільного розвитку країни. Включає: показники дитячої смертності (*mc*), середньої тривалості майбутнього життя (*eo*) і рівня пильності населення. Індекс, що дорівнює 100 од., характеризує гіпотетичну країну, де $mc = 7,7\%$, $eo = 77\%$ і пильність населення 100%. Якісна харак-

теристика життя охоплює фактично всі сторони людського існування, у т. ч. зміст, форми і результати трудової діяльності, рівень добробуту, реалізацію свободи особи, демографічні, етнографічні та екологічні умови. При визначенні І. “я. ж.” експерти ООН додають до них показники стану охорони здоров'я, зайнятості та купівельної спроможності населення, доступу до участі в суспільно-політичному житті. В Україні при розкритті сутності і показників якості життя фахівці враховують стан здоров'я (тривалість життя, фізичні та розумові можливості людей, їх харчування та самопочуття); наявність житла та його облаштування; стан освіти і доступність установ культури, напруженість і ефективність праці, свободу вибору професії та спеціальності; умови відпочинку, використання вільного часу; зайнятість і гарантії від безробіття; добробут родини, можливості виховання нащадків. Стосовно персоналу конкретної організації більшою мірою враховують якість трудового життя як сукупність показників задоволення особистих потреб та інтересів працівника.

Калина А. В.

Індексація (від лат. *index* — покажчик, список, перелік, каталог) — встановлення взаємозв'язку, пропорційної залежності між змінами у розмірах певних показників (величин). І. застосовують у випадках, коли за зміни розмірів відповідних величин треба підтримати на визначеному рівні інші взаємопов'язані з ними показники. У країнах з ринковою економікою запроваджено І. цін та І. доходів. Міра залежності визначається різними обставинами і умовами. Так, за зростання цін на товари і послуги зарібок працівників може збільшуватися, напр., у співвідношенні 1:1; 1:0,8; 1:0,5 тощо, що має сприяти стабілізації рівня життя населення в умовах зростання цін та інфляції. Існують такі види І.: 1) І. доходів — збільшення номінальних доходів (заробітної плати, соціальних виплат) залежно від рівня інфляції (сума коштів, яка компенсується населенню за підвищення рівня цін шляхом регулювання номінальних доходів — заробітної плати, пенсій, стипендій, допомог). Її мета — підтримання рівня доходів таким, яким він склався на момент зміни індексу вартості життя; 2) І.

заробітної плати — система коригування заробітної плати залежно від зміни середнього рівня цін (передусім споживчих) в економіці (темпу інфляції). Є фактором інерційності у зростанні цін; 3) І. вартості життя (бюджетний індекс) — система коригування вартості життя; розраховується на основі набору роздрібних цін на товари і тарифів на послуги, які споживаються робітниками і службовцями. Її недолік — неврахування бюджетів низькооплачуваних робітників та сімей безробітних, погіршення якості товарів, зміни набору фактично придбаних товарів.

Калина А. В.

Індивід (лат. *individuum* — неподільне) — 1) людина як одинична природна істота, продукт філогенетичного й онтогенетичного розвитку, єдності вродженого й набутого; 2) окремих представник людської спільноти. Найбільш загальні характеристики І. — цілісність психофізіологічної організації, стійкість у взаємодії з навколишнім світом, активність.

Щокін Г. В.

Індивідуальний підхід — одна з головних форм оптимального використання людського фактора на виробництві. Відіграє важливу роль в управлінні кадрами при вирішенні таких питань: 1) відбір і розстановка кадрів; 2) підготовка кадрів і адаптація нових працівників; 3) визначення оптимальних режимів праці та відпочинку; 4) розподіл функцій між членами колективу; 5) визначення форм і методів заохочення працівників.

Щокін Г. В.

Індивідуальний стиль діяльності — стійка, індивідуально-специфічна система однорідних прийомів, способів, методів, засобів, навичок здійснення певної діяльності. І. с. д. є можливим і необхідним у зв'язку з індивідуальними відмінностями людей. Уможливує досягнення однакової ефективності діяльності за її здійснення різними способами, прийомами. З погляду ефективності діяльності розрізняють І. с. д. оптимальний і неоптимальний.

Колпаков В. М.

Індивідуальність — 1) особа, характеризована щодо своїх соціально значимих

відмінностей від інших людей; 2) своєрідність психіки та особистості індивіда, її неповторність. І. виявляється в рисах темпераменту, характеру, у специфіці інтересів, якостях інтелекту, потреб і здібностей індивіда. Передумова формування І. — анатомо-фізіологічні задатки, які перетворюються в процесі виховання, породжуючи широку варіативність виявів І.

Щокін Г. В.

Індивідуально-психологічний тренінг — тренінг, спрямований на досягнення комфортного стану окремої особистості, позбавлення її несвідомих негативних установок (страх, почуття провини, невпевненість у собі, низька самооцінка тощо) Результатом І.-п. т. є розблокування психологічно-емоційних каналів, внутрішнє розкріпачення особистості для нормальної життєдіяльності, тобто досягнення гармонійних відносин із собою, а отже — і з навколишнім світом.

Колпаков В. М.

Інженерно-технічні працівники — працівники, які здійснюють організацію і керівництво виробничим процесом на підприємстві. Підставою для віднесення працівника до ІТП є не освіта, а його посада, для виконання якої потрібна кваліфікація інженера або техника.

Щокін Г. В.

Ініціатива управлінська (лат. *initium* — початок) — 1) перший крок у конкретній справі. Прикладом І. у. є діяльність засновника школи наукового менеджменту Ф. У. Тейлора (1856–1915), який упровадив в організацію праці та управління виробничими процесами принципи наукового менеджменту (в 1903 була опублікована його праця “Цеховий менеджмент”, в 1911 — “Принципи наукового менеджменту”); 2) результат внутрішнього потягу до нових форм діяльності та підприємництва (напр., винахід, розробка та впровадження Б. Гейтсом сучасних інформаційних технологій); 3) керівна роль у певних діях (напр., у галузях металургії та зварювання — українського вченого Б. Патона, який був ініціатором створення Інституту електрозварювання АН України в 1953; він винай-

шов принципово новий електрошлаковий спосіб зварювання, створив у 90-ті технопарк у Києві. Наукові результати колективу Інституту електрозварювання не мають світових аналогів).

Чернявський А. Д.

Інноваційна гра — тип ділової гри, суть якої — спрямованість на колективний пошук нових нестандартних способів розв'язання проблем діяльності за допомогою “мозкового штурму”.

Колпаков В. М.

Інноваційні соціальні технології — спеціальні (нерідко приватні) інноваційні методи, прийоми, інноваційна діяльність, у результаті якої створюються і матеріалізуються нововведення суспільства, ініціативи окремих громадян, груп, що зумовлюють якісні зміни у різних сферах суспільного буття, раціональніше використання матеріальних, економічних, соціальних та інших ресурсів. І. с. т. є важливим елементом, результатом творчості людей, спрямованим на примноження їх досягнень, збільшення соціального потенціалу окремої особи і суспільства загалом. Розрізняють радикальні і модифіковані І. с. т. Перші найчастіше використовують у період суспільних криз, трансформацій, другі — постійно у процесі функціонування суспільства.

Головатий М. Ф.

Інститут (від лат. *institutum* — організація, лад) — назва науково-дослідної установи, а також навчального закладу, організаційно-методичного та навчального центру підвищення кваліфікації.

Щокін Г. В.

Інструктаж — один із видів роз'яснення і визначення завдання суб'єкту управлінської сфери, що містить елементи бесіди, показу прийомів роботи та послідовності (порядку) дій, а також продуктів праці (готових виробів, деталей), наочних посібників тощо. Розрізняють І. вступний, поточний, підсумковий.

Антонюк О. В.

Інструкція (від лат. *instructio* — настанова, введення, побудова) — нормативний акт, виданий органами державного управління (напр., Інструкція про

порядок ведення, обліку і зберігання трудових книжок), а також локальні документи (напр., посадові інструкції).

Щокін Г. В.

Інтелектуальна праця (лат. *intellectualis* — розумовий) — розвиток розумових здібностей індивіда у процесі самостійної і спільної інтелектуальної діяльності інноваційного типу.

Головатий М. Ф.

Інтелектуальний капітал організації — нематеріальні активи організації, що є результатом діяльності трудового колективу (винаходи, раціоналізація, ноу-хау, організація праці тощо).

Дмитренко Г. А.

Інтенсивність праці — напруженість праці, що визначається затратами робочої сили за одиницю часу. Динаміку І. п. вимірюють затратами фізичної, розумової, нервової енергії протягом однієї години, робочого дня, тижня тощо, а ступінь напруженості праці — величиною фізичних, розумових, нервових зусиль працівника, темпом його праці, кількістю водночас виконуваних функцій і обслуговування машин та іншими факторами. Рівень І. п. визначають тривалістю робочого часу протягом певного періоду (року, місяця, тижня, робочого дня). Він залежить також від форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати, технологічного способу виробництва в країні, рівня життя населення, свідомості й техніко-технологічної культури виробництва, економічного мислення тощо. Певний вплив на І. п. має вік працівника, стан його здоров'я, клімат та інші природно-біологічні фактори. Зростання І. п. рівноцінне подовженню робочого дня, тому за суспільно необхідних витрат зростає вартість виробленої продукції. Оскільки при цьому збільшується кількість вироблених одиниць продукції, вартість кожної з них є незмінною. Зростання І. п. у галузі сприяє підвищенню середнього рівня продуктивності праці. Таким чином, величина вартості товару перебуває в обернено пропорційній залежності від продуктивності праці та у прямо пропорційній — від І. п. У галузях з підвищеною І. п. запроваджують скоро-

чений робочий день. За технологічного способу виробництва, що базується на ручній праці, І. п. зростає водночас із подовженням робочого часу. В епоху НТР підвищується І. п. (насамперед розумової), збільшуються емоційні, нервові, психологічні навантаження на людський організм і водночас зменшується напруженість фізичної праці. За автоматизації виробництва, з одного боку, зменшується кількість контактів робітників з рухомими частинами устаткування, що скорочує кількість травм, забруднення на робочому місці тощо. З іншого — збільшення кількості устаткування, його потужностей спричиняє посилення шумів, підвищення температури, позбавляє організм необхідного мінімуму фізичного навантаження (“м’язовий голод”), посилює монотонність праці на пульті управління. Для визначення величини І. п. вимірюють затрати працівником теплової енергії, кількість виконаної механічної роботи, рівень і швидкість втомлюваності та відновлення працездатності. Крім того, визначають виробіток продукції працівником порівняно з рівнем механізації праці, масштаби виробничого травматизму, тимчасової непрацездатності.

Сладкевич В. П.

Інтерв'ювання (від англ. *interview* — зустріч, побачення) — опитування, проведене методом інтерв'ю. Передбачає прямиий контакт інтерв'юера (того, хто проводить інтерв'ю) з інтерв'юваним (опитуваним), причому бесіда ведеться за визначеним планом, а відповіді на питання записує інтерв'юер.

Щокін Г. В.

Інтерес — форма вияву пізнавальної потреби, яка забезпечує спрямованість особистості на усвідомлення цілей діяльності й, отже, сприяє орієнтуванню, ознайомленню з новими фактами, більш повному та глибокому відображенню дійсності. Суб'єктивно І. виявляється в емоційному тоні, якого набуває процес пізнання, в увазі до об'єкта І. Задоволення І. не призводить до його згасання. І. у динаміці свого розвитку може перетворюватися на схильність як вияв потреби у здійсненні діяльності, що викликає І.

Щокін Г. В.

Інтереси соціальні — вияв людських відносин у вигляді об'єктивної спрямованості їх соціальної діяльності, що відображає їхнє місце в системі суспільної організації. Для розуміння сутності І. с. вирішальне значення має те, що вони є відображення об'єктивної необхідності активної позиції агентів соціальних відносин. І. с. — категорія суспільних наук, в якій відображаються соціальні відносини між окремими учасниками суспільства (індивідами, їх групами, громадами, класами). І. с. існують у формі суспільних, колективних і особистих соціальних інтересів.

Куроченко О. В.

Інтернет — всесвітня комп'ютерна мережа, головним призначенням якої є збір (нагромадження), приймання та передавання інформації. Інформаційна база І. активно і широко застосовується в усіх сферах життєдіяльності сучасного суспільства.

Антонюк О. В.

Інтроверсія (лат. *intro* — всередину і *verso* — спрямовую) — властивість людини, що виявляється у здатності її психологічних процесів (уваги, сприйняття, мислення тощо) орієнтуватися на свій внутрішній світ. Інтровертність особи обумовлена темпераментом, специфікою професії, рівнем її духовного розвитку.

Антонюк О. В.

Інформаційне забезпечення систем управління — поєднання всієї інформації, що використовується, специфічних засобів і методів її обробки, а також діяльності фахівців з ефективного використання даних, відомостей, знань в організації управління конкретною управлінською системою.

Головатий М. Ф.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом — сукупність реалізованих рішень за обсягами, розміщенням і формами організації інформації, що циркулює в системі управління персоналом.

Щокін Г. В.

Інформаційні документи — вид управлінських документів, основним змі-

стом яких є інформація. І. д. є різні за змістом службові листи, довідки, доповідні, службові, пояснювальні записки, інформації, телеграми.

Головатий М. Ф.

Інформаційні технології — система методів і способів збору, передання, накопичення, обробки, зберігання, подання і використання інформації. І. т. реалізуються в автоматизованому і традиційному (паперовому) вигляді. Обсяг автоматизації, тип і характер використання технічних засобів залежать від характеру конкретної технології. Автоматизація — заміна діяльності людини роботою машин і механізмів. Міра автоматизації змінюється і в широких межах — від систем, у яких управління повністю здійснює людина, до таких, де воно реалізується автоматично. Автоматизація управління, а отже, й автоматизація інформаційної системи та автоматизація технологій необхідні у випадках, коли: 1) фізіологічні та психологічні можливості людини для управління процесом є недостатніми; 2) система управління знаходиться в середовищі, небезпечною для життя і здоров'я людини; 3) участь людини в управлінні процесом вимагає від неї дуже високої кваліфікації; 4) процес, яким треба управляти, переживає критичну або аварійну ситуацію. Автоматизована І. т. передбачає існування комплексу відповідних технічних засобів, що забезпечують реалізацію інформаційного процесу, і системи управління цим комплексом технічних засобів (передусім це програмні засоби та організаційно-методичне забезпечення, що пов'язує дії персоналу і технічних засобів у єдиний технологічний процес). Оскільки істотну частину технічних засобів для реалізації І. т. становлять засоби комп'ютерної техніки, нерідко під новими інформаційними технологіями (НІТ) мають на увазі комп'ютерні інформаційні технології (хоча поняття "інформаційна технологія" стосується будь-якого перетворення інформації, в т. ч. й на паперовій основі). Нова інформаційна технологія (комп'ютерна інформаційна технологія) — інформаційна технологія з "дружнім" інтерфейсом роботи користувача, що використовує персональні комп'ютери і телекомунікаційні

засоби. Її інструментарієм є один або декілька взаємопов'язаних програмних продуктів для певного типу комп'ютера, технологія роботи на якому дає змогу досягти поставленої користувачем мети. Таким чином, автоматизована інформаційна технологія складається з технічних пристроїв, найчастіше — комп'ютерів, комунікаційної техніки, засобів організаційної техніки, програмного забезпечення, організаційно-методичних матеріалів, персоналу, об'єднаних у технологічний ланцюжок, який забезпечує збір, передання, накопичення, зберігання, обробку, використання і поширення інформації. При розгляді всього життєвого циклу інформаційної системи під автоматизованими інформаційними технологіями розуміють сукупність методологій і технологій проектування інформаційних систем, базових програмних, апаратних і комунікаційних платформ, що забезпечують весь життєвий цикл інформаційних систем та їх окремих компонентів від проектування до утилізації. Мета будь-якої інформаційної технології — отримання потрібної інформації відповідної якості на заданому носії. Існують обмеження на вартість опрацювання даних, трудомісткість процесів використання інформаційного ресурсу, надійність і оперативність процесу обробки інформації, якість отриманої інформації. Є різні схеми класифікації інформаційних технологій, в основі кожної з них — певні класифікаційні ознаки. Перша ознака класифікації — наявність чи відсутність автоматизації. Зазвичай ідеться про традиційні та автоматизовані технології. Розрізняють забезпечувальні і функціональні інформаційні технології. Забезпечувальні технології використовують як інструментарій у предметних галузях для вирішення різних завдань. Вони можуть бути класифіковані за класом завдань, які вирішуються. Зазвичай ці технології виконуються на різних комп'ютерах і в різних програмних середовищах. Головне завдання — їх поєднання в єдиній інформаційній системі. Функціональні технології — сукупність забезпечувальних технологій для автоматизації певного завдання чи функції. Друга класифікаційна ознака — тип інформації, що обробляється. Залежно від типу інтерфейсу користувача (від того, як

користувач технології взаємодіє з комп'ютером) виокремлюють такі технології: пакети, діалогові, мережеві. У першому випадку користувач отримує лише результати роботи технології, у другому і третьому — взаємодіє з нею на індивідуальному комп'ютері чи комп'ютері, підключеному до мережі електронних обчислювальних машин (ЕОМ). За ступенем автоматизації функцій людини у процесі управління розрізняють такі технології: електронне опрацювання даних; автоматизація функцій управління; підтримка прийняття рішень; експертна підтримка.

Сладкевич В. П.

Інформація (від фр. *information* — надаю форму, створюю уявлення про щось, зображаю) — документовані або публічно оголошені повідомлення, відомості про події та явища, що відбувалися (відбуваються) у суспільстві, державі та доквіллі, які люди сприймають безпосередньо та/або за допомогою спеціальних пристроїв, зокрема через мережу зв'язку і мовлення, пресу. І. поділяють на: відкриту, закриту, обмежену за доступом; конфіденційну, таємну; статистичну, масову, правову, про особу, довідково-енциклопедичного характеру тощо.

Головатий М. Ф.

Інформація в управлінні — 1) відомості, які зменшують ступінь невизначеності знання керівника про об'єкт управління; 2) сукупність відомостей (даних), що відображають стан або визначають напрям змін і розвитку об'єкта управління та його ланок. В управлінні виробництвом вирізняють інформаційні процеси, в яких інформація виконує роль предмета праці ("сира інформація") і продукту праці ("оброблена інформація"). Управлінська інформація має певні особливості, що впливають з її сутності. Найважливішими з них є: а) залежність від об'єкта управління; б) переважання алфавітно-цифрових знаків як форми подання даних із зображенням числових величин у дискретному вигляді; в) провідна значущість операцій автоматизованої обробки даних (арифметичних і логічних) за забезпечення високої точності результатів обчислень; г) необхідність оформ-

лення таких результатів у формі, зручній для сприйняття людиною, значне поширення документів як носіїв вхідних даних та результатів обробки даних; г) значні розміри оброблюваної інформації у випадку використання її у процесах обробки поряд зі змінними і сталими (постійними) даними; д) необхідність отримання значної кількості підсумків при обробці тих самих даних за різними критеріями; е) необхідність стиснення розмірів при передаванні з нижчої ланки управління до вищої; є) необхідність нагромадження й тривалого зберігання тощо. Властивості управлінської інформації слід брати до уваги при розробці комп'ютерних систем обробки даних, визначенні вимог до всіх видів даних систем. Управлінську інформацію поділяють на різновиди (типи) на основі відповідних класифікаційних схем за обраними критеріями. За стадіями управління виокремлюють прогнозовану, планову, облікову, нормативну інформацію та інформацію для аналізу господарської діяльності, оперативного управління. Прогнозована інформація пов'язана з функцією прогнозування; планова — з плануванням (перспективним, техніко-економічним, оперативно-виробничим); облікова — з бухгалтерським, фінансовим, господарським обліком; інформація аналізу господарської діяльності — з функцією економічного аналізу; оперативного управління і регулювання — з відповідними функціями. Нормативна інформація використовується і виникає на стадіях технічної підготовки виробництва, а також в інших випадках (напр., при формуванні цін, тарифікації). Вона містить норми і нормативи, ціни, розцінки, тарифи, деякі інші дані, напр., заздалегідь обумовлені табличні величини. Використовується переважно для виконання будь-яких функціональних управлінських робіт: прогнозування, планування, обліку та ін. Такі ж властивості має частина економічної інформації, що належить усім функціональним різновидам (напр., назви підприємств, міністерств, відомств, перелік працівників на підприємстві чи в установі, перелік постачальників і покупців тощо). Її називають довідковою і зазвичай формують разом із нормативною, створюючи особливі фонди нормативно-довідкової інфор-

мації (НДІ), призначені для розв'язування різноманітних управлінських завдань. За критерієм відповідності відображуваним явищам управлінську інформацію поділяють на вірогідну і невірогідну. За стадіями виникнення — на первинну і повторну. Первинна виникає під час дії джерел інформації (діяльність народного господарства і його ланок, діяльність органів загальнодержавного управління та інших громадських організацій). З огляду на це за джерелами виникнення первинну інформацію поділяють на виробничо-господарську і директивну, на колективну і індивідуальну залежно від характеру джерела інформації. Повторна інформація виникає в результаті обробки первинної та іншої повторної, або лише первинної, або лише повторної. Безпосереднього зв'язку з джерелами інформації тут не вимагається. Серед повторної розрізняють проміжну і результатну інформацію, яка є метою обробки даних. Проміжна інформація, роль якої суттєва, виникає під час досягнення цієї мети. Нерідко на основі такої інформації обирають варіант завершення обробки даних у певному напрямі. За повнотою економічну інформацію поділяють на достатню, надмірну й недостатню. Для розв'язування завдань потрібна досить конкретна за змістом мінімальна інформація — достатня. Надмірна містить зайві дані, які або не використовуються при розв'язуванні конкретних завдань, або виконують контрольно-дублюючі функції. У розмові доцільно позбутися інформації, що не використовується, та всіляко обмежувати розміри дублюючої надмірної інформації. За стабільністю економічну інформацію поділяють на постійну (сталу), умовно постійну та змінну. Постійна інформація не змінює своїх значень (напр., звітні дані); умовно постійна зберігає їх тривалий період (напр., нормативи, норми), а змінна характеризується частою зміною своїх значень (напр., відомості про нарахування заробітної плати). Період стабільності є конкретним для певних завдань, управлінських робіт. Так, стабільність можна встановлювати за часовим періодом (напр., місяць) або за іншими факторами. За технологією розв'язування економічних завдань розрізняють інформацію вхідну, проміжну і

вихідну. Інформація, яка підлягає обробці (предмети праці), в управлінському процесі називають вхідною, або вхідними даними (напр.: первинна і повторна інформація та константи — постійні величини). До вхідної інформації може належати не лише змінна, а й умовно постійна інформація за особливо суттєвої ролі умовно постійної. Вхідна інформація є підсумком обробки (продуктом праці) вхідних даних, але містить, поряд із результатною інформацією, деякі первинні дані. Специфічного значення набуває проміжна інформація, необхідна для розв'язування цих же завдань у наступних періодах. При створенні інформаційних систем обробки даних оцінюють економічну інформацію на об'єкті менеджменту для визначення ресурсів ІС, розрахунку потреби в управлінських кадрах, добору корисних відомостей для управлінських рішень та ін. Адекватність інформації — відповідність змісту образу об'єкта, що відображається, — виявляється у трьох формах: синтаксичній, семантичній, прагматичній. Синтаксична адекватність пов'язана зі сприйняттям формально-структурних характеристик відображення абстраговано від змістових та споживчих (корисних) параметрів об'єктів. На синтаксичному рівні враховують тип носія і спосіб надання інформації, швидкість її передавання та обробки, розміри кодів, надійність і точність їх перетворення тощо. Семантична адекватність виражає відповідність образу, знака і об'єкта, тобто відношення інформації та джерела її виникнення. Виявляється за наявності єдності інформації (об'єкта) і користувача. Семантичний аспект передбачає врахування змісту інформації: на цьому рівні аналізують відомості, які відображає інформація, розглядають змістові зв'язки між кодами подання інформації. Прагматична адекватність відображає відповідність інформації цілям управління, що реалізуються на її основі. Прагматичні властивості інформації виявляються лише за наявності єдності інформації (об'єкта), користувача і мети управління. Прагматичний аспект оцінки інформації пов'язаний з її цінністю і корисністю для прийняття ефективного управлінського рішення. Якість інформації — сукупність властивостей, що зумов-

люють можливості її використання для задоволення визначених згідно з її призначенням потреб. Можливість і ефективність використання інформації для управління зумовлена такими її споживчими показниками якості, як репрезентативність, змістовність, повнота, доступність, актуальність, своєчасність, стійкість, точність, достовірність і цінність. Репрезентативність інформації пов'язана з правильністю її добору і формуванням з метою адекватного відображення заданих властивостей об'єкта. Найважливішого значення у цьому процесі надають правильності концепції, на ґрунті якої сформульовано вхідне поняття; обґрунтованості добору істотних показників і зв'язків відображуваного явища; правильності методики вимірювання та алгоритму формування інформації. Змістовність інформації — її питома семантична місткість, що дорівнює відношенню кількості семантичної інформації в повідомленні до розміру даних, які його відтворюють. Із збільшенням змістовності інформації зростає семантична пропускна здатність інформаційної системи, оскільки для отримання тих самих відомостей необхідно обробити менший обсяг даних. Повнота інформації означає наявність у ній мінімального, але достатнього для прийняття ефективного управлінського рішення набору показників. Як неповна (недостатня для прийняття правильного рішення), так і надмірна інформація знижують ефективність управління; найвищі якості має лише повна інформація. Доступність інформації для прийняття управлінського рішення в комп'ютерних системах забезпечується виконанням відповідних процедур її отримання та обробки. Актуальність інформації — ступінь збереження її цінності для управління в момент використання інформації. Залежить від статистичних характеристик відображуваного об'єкта, інтервалу змін цих характеристик, інтервалу часу, що минув із моменту її виникнення. Своєчасність інформації означає, що вона є своєчасною, якщо може бути врахована при виробленні управлінського рішення без порушення встановленої процедури і регламенту, тобто якщо надходить на певний рівень управління не пізніше заздалегідь визначеного моменту часу, узго-

дженого з часом розв'язування завдань управління. Стійкість — властивість управлінської інформації реагувати на зміни вхідних даних, зберігати необхідну точність. Стійкість, як і репрезентативність інформації, зумовлена методичною правильністю її відбору та формування. Точність інформації визначається ступенем наближення відображуваного інформацією параметра і його істинного значення. Для економічних показників, що відображаються цифровими кодами, відомі чотири класифікаційні поняття точності: 1) формальна точність, що вимірюється значенням одиниці молодшого розряду числа, яким подано показник; 2) реальна точність, що визначається значенням одиниці останнього розряду числа, правильність якого гарантована; 3) досяжна точність — максимальна точність, якої можна досягти в певних конкретних умовах функціонування системи; 4) необхідна точність, що визначається функціональним призначенням показника. Достовірність (вірогідність) інформації — властивість інформації відображати реально діючі об'єкти з необхідною точністю. Вимірюється довірчою ймовірністю необхідної точності — ймовірністю того, що відображувані інформацією значення параметра відмінні від істинного значення цього параметра в межах необхідної точності. Поряд із поняттям достовірності інформації існує поняття достовірності даних, яке передбачає розгляд інформації в синтаксичному аспекті. Достовірність даних — їх безпомилковість; вимірюється ймовірністю появи помилок у даних. Недостовірність даних може не впливати на розмір даних або збільшити його, на відміну від недостовірності інформації, завжди зменшуючи її кількість. Цінність інформації — комплексний показник її якості, міри на прагматичному рівні. З управлінською інформацією виконують чимало операцій, які за ознакою подібності і цільових функцій об'єднують в інформаційні процедури (процеси). Усі процедури поділяють на три стадії відтворення інформації: збір, обробка і використання. Стадія збору — первинне сприйняття і прийом інформації. Первинний збір — сприйняття (зняття) інформації, що виникає у результаті діяльності джерел інформації (переважно виробничо-гос-

подарської діяльності, а також діяльності директивних органів управління, індивідуальних дій людини). Його мета — виявлення об'єктивної інформації і відповідним чином її подання. З огляду на це збір інформації супроводжується поданням, хоча його треба розглядати як самостійну процедуру. Економічна інформація за первинного збору передусім реструєється, але може подаватися й по-іншому. Обробка інформації необхідна для заміни її одиниць за формою (структурою) та значенням і полягає передусім в отриманні результатної (вихідної) інформації, що досягається за допомогою великої кількості арифметичних (додавання, віднімання, множення, ділення та ін.) і логічних (операції математичної логіки, порівняння, упорядкування, сортування та ін.) операцій. Здійснюється обробка не лише інформації, а й її структурних утворень, а також інформаційних відношень. Стадія використання інформації — отримання “готового продукту” (результатної інформації) та її використання (без урахування технологічних цілей) виходить за рамки звичайних інформаційних систем. У системах підтримки прийняття рішень (СППР) цей процес автоматизовано. Вхідна інформація призначена переважно для управлінських рішень, їх формування, підготовки та прийняття, а також для директивних органів і вищих органів управління тощо. Оскільки використання інформації передбачає і нове залучення її до процесів збору та обробки, доречно говорити про кругообіг управлінської інформації.

Сладкевич В. П.

Інформація соціальна — сукупність певних знань, відомостей, даних, повідомлень, що формуються і відтворюються в суспільстві та використовуються індивідами, групами, організаціями, класами, соціальними інститутами для регулювання суспільних відносин, громадських зв'язків, а також відносин між особами, суспільством і природою. І. с. відмінна від інших видів інформації (економічної, технічної, політичної, природознавчої та ін.) передусім своїм змістом. І. с. — знання багаторівневе, що характеризує знання і особливості різноманітних процесів, які відбуваються в суспільстві загалом, у різних

його частинах. Вона зберігається, передається й існує завдяки найрізноманітнішим каналам і засобам. З І. с. пов'язують такий феномен, як інформаційне суспільство, в якому інформація є і використовується як дуже специфічний продукт та важлива суспільна цінність. Важливим елементом поняття інформаційне управління, що виникло останнім часом, є інформаційна політика. Її формують передусім політичні та державні інститути, лідери загальнонаціонального рівня. Поступово засоби масової інформації стають однією з найвпливовіших влад у суспільствах, зокрема з високим рівнем демократичного розвитку. Щодо І. с. гостро постає питання її достовірності, адекватності, об'єктивності тощо.

Головатий М. Ф.

Інфраструктура (від лат. *infra* — нижче, під і *structura* — побудова) — комплекс виробничих і невиробничих галузей і видів діяльності людини, що забезпечує процес, умови відтворення та функціонування суспільства. Виокремлюють І. виробничу і соціальну. Основна виробнича І. охоплює постійні будівлі, шляхи, залізничні шляхи, інші комунікаційні системи, системи енерго- і водопостачання тощо. І. соціальна — найважливіший показник розвитку суспільства, якості його життя, який визначається станом господарства держави. Охоплює сукупність установ, закладів, організацій та інших об'єктів, діяльність яких спрямована на забезпечення умов існування та відтворення населення. Соціальна І. задовольняє виробничі, громадсько-політичні, соціально-культурні, побутові та інші потреби соціальних суб'єктів (особистості, спільноти, суспільства). До неї входять засоби спілкування, установи та заклади охорони здоров'я, виховання, освіти, заклади культури та проведення дозвілля та ін.

Антонюк О. В.

Інфраструктура ринку праці — система установ та організацій, які займаються проблемами руху робочої сили і забезпечують функціонування ринку праці. Охоплює спеціальні інститути: Державну службу зайнятості; недержавні структури — бюро з працевлаштування, кадрові

агенції, рекрутингові компанії; кадрові служби управління персоналом підприємств і фірм; суспільні організації та благодійні фонди. І. р. п. встановлює основний порядок практичних дій учасників ринку праці та їх юридичні аспекти, тому, окрім інститутів, існує правове забезпечення: закони, положення, правила, інструкції, а також інформаційне забезпечення та система підготовки і перепідготовки кадрів.

Калина А. В.

Інфраструктура соціальна — усталена сукупність матеріально-уречевлених елементів, що забезпечують загальні умови нормального здійснення і раціональної організації діяльності людини в усіх сферах суспільного життя. І. с. охоплює комплекс установ, будов (споруди, їх обладнання), транспортних засобів тощо, призначених для обслуговування споживачів, сукупність галузей економіки, орієнтованих на самореалізацію людини, вияв її сутнісних сил і забезпечення соціальних відносин. До І. с. відносять установи житлово-комунального господарства, побутового обслуговування, транспорту, зв'язку, громадського харчування, відпочинку і спорту, охорони здоров'я і довкілля, соціального забезпечення і страхування, інформації та масової комунікації, що створюють умови для масових соціальних процесів, на відміну від індивідуальних умов життєдіяльності, які завжди є специфічними. Такі умови мають відповідати уже встановленим у суспільстві нормам (що враховують і фізіологічний аспект буття людини). І. с. забезпечує матеріально-технічні, соціально-організаційні та культурно-побутові умови життєдіяльності населення, створює передумови для соціального відтворення. Має різні види, що відповідають видам діяльності, освіти, культури, науки тощо. І. с. — важлива передумова економічного життя суспільства, забезпечує певний рівень якості життя населення, суспільства загалом.

Головатий М. Ф.

ISIC — міжнародна картка студента, міжнародний документ, прийнятий Міжнародною студентською конфедерацією туризму (ISTC). Її видають студентські організації та туристичні агентства. ISIC — єдина міжнародна студентська картка, прийнята ЮНЕСКО з 1993. Її власникам пропонуються знижки у більш як 90 країнах, передусім європейських, на туристичні квитки, житло, вхідні квитки на різноманітні культурно-дозвільні, спортивні та інші заходи.

Головатий М. Ф.

ІСКО–88 — міжнародна стандартна класифікація занять. Прийнята 14-ю Міжнародною конференцією статистики праці в листопаді 1987 за поданням Бюро статистики Міжнародного бюро праці (МБП). В ІСКО–88 наголос зроблено на кваліфікації, необхідній для виконання завдань і функцій професії, а не на тому, чи має працівник певної професії більш високу кваліфікацію порівняно з іншими працівниками тієї ж кваліфікації. Для визначення груп ІСКО–88 використовують два аспекти поняття кваліфікації: 1) рівень кваліфікації як функцію широти і складності пов'язаних з роботою обов'язків, причому складність важливіша за широту; 2) спеціалізація кваліфікації — відображає характер необхідних знань, машини, які використовуються, інструменти, матеріали, а також види товарів, що виробляються, та ін. ІСКО–88 складається з чотирьох рівнів агрегування; 10 основних груп; 28 підгруп на наступному ступені кваліфікації; 116 підгруп на третьому ступені кваліфікації; 390 підгруп на останньому ступені кваліфікації.

Калина А. В.

Іспит — перевірка знань, умінь, сили; перевірочне випробування тих, хто навчається, з частини курсу або за повним курсом певної дисципліни чи після закінчення навчального закладу.

Щокін Г. В.

К

Кабінет (Кабінет міністрів) — вищий орган державної влади в країні, який складається з міністрів на чолі з прем'єр-міністром. Поширеніша назва — уряд.

Щокін Г. В.

Кабінет психологічного розвантаження — спеціально обладнане приміщення на підприємстві, в установі, організації, закладі (школі) для надання психологічної допомоги працівникам (учням). К. п. р. створюють у системі психологічної служби підприємства (закладу), він може працювати в таких режимах: 1) психологічне розвантаження працівників після напруженої праці наприкінці робочого (навчального) дня або у спеціально відведений для цього час; 2) психологічна мобілізація (налаштування) співробітників, які важко включаються у напружений ритм роботи на початку робочого дня, навчання навичкам мобілізації у стресовому стані (відповідальне завдання, екзамен); 3) зняття психологічного навантаження співробітників (школярів) відповідно до курсу, призначеного психотерапевтом; 4) психопрофілактична робота з практично здоровими працівниками, учнями (навчання методам релаксації, медитації, аутогенного тренування, навичкам безконфліктного спілкування, тренінги спілкування тощо). Питання можливості й необхідності відвідання сеансів психологічного розвантаження вирішують співробітники психологічної служби на основі даних психодіагностики залежно від характеру психологічного впливу, що планується.

Короткін В. Г.

Кавалер — людина, нагороджена орденом.

Щокін Г. В.

Кадри (фр. *cadres* — особовий склад) — 1) основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації певної галузі діяльності; 2) усі постійні працівники. Поняття К. використовують для характери-

стики конкретного працюючого персоналу підприємства, галузі, сфери економіки в цілому, визначення його мобільності, формування та зміни професійно-кваліфікаційного і соціально-демографічного складу. Під К. зазвичай мають на увазі кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і мають фахову освіту, трудові навички і/або досвід роботи в обраній сфері діяльності. Не відносять до К. тимчасових і сезонних працівників, сумісників, позаштатних співробітників, а також осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю. К. можуть бути включені як у виробничу й невиробничу сфери, так і в систему управління, в роботу апарату державної служби, організації, наукових, військових, освітніх та інших організацій. Найважливішою характеристикою К. є їхня якість (якісний склад), поліпшення якісного складу. Якісний склад К. забезпечується підвищенням рівня освіти, загальної культури, досвіду працівників, а також професійним розвитком.

Щокін Г. В.

Кадри управління — працівники, які виконують або сприяють виконанню управлінських функцій. К. у. поділяють на три основні групи: 1) керівники — спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва (т. зв. лінійні керівники — директори заводів, начальники цехів, майстри та ін.); 2) фахівці — надають кваліфіковану допомогу керівникам в аналізі та вирішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, психологи) або самостійно керують функціональними службами (т. зв. функціональні керівники — начальники відділів, головні фахівці, керівники груп, бюро, секторів та ін.); 3) допоміжні працівники — здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарату управління — збір, первинну обробку, збереження і передавання інформації (креслярі, стенографісти, архіваріуси, діловоди та ін.).

Щокін Г. В.

Календарний фонд часу — загальний фонд часу за визначений календарний період (місяць, квартал, рік), що є сумою всіх виходів і невиходів на роботу незалежно від причин невиходів (відпустки, святкові, вихідні дні та ін.). К. ф. ч. визначають як добуток середньої за списком чисельності працівників і повної кількості календарних днів у періоді (для обчислення К. ф. ч. у людино-годинах отриману величину збільшують на встановлену тривалість робочого дня).

Щокін Г. В.

Канали зв'язку — засоби передавання інформації (письмової, усної, формальної, неформальної) між людьми, соціальними групами. Потреба в К. з. існує завжди, особливо у процесі інтенсивного розвитку суспільства, впровадження нових соціальних технологій, формування принципово нових суспільних відносин. Ефективність функціонування К. з. залежить від багатьох факторів (технічне оснащення, оперативність діяльності, багатоваріантність технологічного змісту, технологічна, професійна підготовленість персоналу, рівень та культура організації діяльності тощо).

Головатий М. Ф.

Кандидат (лат. *candidatus* — одягнений у біле; у Давньому Римі — претендент на державну посаду вдягав білу тогу) — особа, визначена для обрання депутатом у законодавчу установу; особа для заміщення будь-якої посади, призначення або прийому в організацію.

Антонюк О. В.

Кандидат наук в Україні — перший науковий ступінь, який присуджують спеціалізовані вчені ради особам, що мають вищу освіту, успішно склали кандидатські екзамени і прилюдно захистили кандидатську дисертацію.

Антонюк О. В.

Кант Іммануїл (1724–1804) — німецький філософ, засновник німецької класичної філософії. Його філософія — перехідна ланка між раціоналізмом Просвітництва і романтично забарвленою філософією XIX ст. К. осмислив і узагальнив основні проблеми філософії Нового часу, подавши їх у вигляді співвідношень:

чуттєвість і мислення, розум, апріорне і апостеріорне, річ у собі і явище свободи та причинність тощо. Він переосмислює ідею розуму просвітників, трактуючи розум не як механічне відображення дійсності (емпірики) чи як послідовне методологічне розгортання вроджених ідей (раціоналісти), а як творця, конструктора дійсності (об'єкта) і знання про неї. На цій основі К. долає суперечність емпіризму та раціоналізму, що було першим його внеском у розвиток філософської думки. Другий внесок — теоретичне обґрунтування автономної волі людини, непідлеглість моральності зовнішнім чинникам, завдяки чому сфера людської діяльності (культура) була винесена за межі природної детермінації. У творчості К. зазвичай виокремлюють два періоди — докритичний і критичний. Перший К. характеризував як догматичний, коли він, перебуваючи під впливом філософії Г. Лейбніца і Х. Вольфа, був переконаний, що силою розуму можна досягнути закономірності природи, демонструючи це створеною ним космогонічною гіпотезою і теорією припливів та відпливів. Другий період, за К., був пліднішим, адже він здійснив, за його словами, коперніканський переворот у філософії, довівши, що не знання (розум) слід узгоджувати з предметами, як це робили його попередники-філософи, а предмет зі знанням (розумом). Джерело всезагальності й необхідності знання він пропонує шукати не в об'єкті, а в суб'єкті. Світ науки, за К., є витвором розуму, який сконструював його за певними правилами на основі чуттєвого матеріалу, отриманого від речей у собі. Ці речі в собі (ноумени) людини принципово не дані. Вони можуть бути дані тільки через суб'єктивні форми споглядання і мислення, тобто як явище (феномени). Світ наукового пізнання — результат синтезу суб'єктивних апріорних форм і чуттєвого хаотичного матеріалу, джерелом якого є речі в собі. Завдяки такому підходу К. подолав розбіжність емпіриків і раціоналістів. Він погоджувався з емпіриками в тому, що все знання можливе лише на основі досвіду, але не приймав їх твердження, що розум є чистою дошкою. Водночас К. приймав концепцію розуму раціоналістів, але цей розум, на його думку, містить

не “вроджені ідеї”, а апіорні форми, які без досвіду не здатні породжувати знання. Крім теоретичного, К. визнавав у людині й практичний розум: як розумну волю, спрямовану на оволодіння реальністю. Практичний розум К. поставив вище від теоретичного, оскільки він керує всіма вчинками людини, в т. ч. й моральними. К. виходить із того, що людська воля автономна. Вона сама собі задає закони своєї діяльності. На такому розумінні свободи волі К. вибудував свою концепцію моралі, в основі якої — категоричний імператив, тобто всезагальне веління. Його він формулює так: “Вчиняй так, щоб максима (правило) твоєї волі завжди могла стати принципом для всезагального законодавства”. Тобто порівняний принцип свого морального вчинку із всезагальним благом, вчиняй так, як ти хочеш, щоб вчиняли щодо тебе. Приймавши принцип свободи волі, К. вимагав ставлення до людини як до мети, як до сущого, яке має ціль у собі, а не як до засобу. Звідси — його категоричний імператив може набути форми: не розглядай іншу людину (і самого себе) як засіб, а тільки як мету. Основні праці К.: “Загальна природна історія і теорія неба” (1755); “Критика чистого розуму” (1781); “Критика практичного розуму” (1788); “Критична здатність суджень” (1790); “Антропология з прагматичної точки зору” (1798) та ін.

Черній А. М.

Канцелярія (від лат. *cancellaria*, від *cancellarius* — воротар, писар) — відділ установи, який видає її службовим листуванням, оформленням поточної документації.

Щокін Г. В.

Кар'єра (італ. *carriera* — біг, життєвий шлях) — активне просування людини в освоєнні та вдосконаленні способу діяльності, що забезпечує її стійкість у соціальному житті. Пов'язана з посадовим і професійним зростанням. К. — суб'єктивно усвідомлені судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею; це поступальне просування службовими щаблями, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і роз-

мірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника. Розрізняються такі види К.: 1) внутрішньоорганізаційна — кар'єрне зростання в одній організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою (кар'єрне зростання в межах однієї професії та галузі діяльності) і неспеціалізованою (фахівець працює на різних ділянках у різних професійних напрямках); 2) вертикальна — перехід на вищій щабель у структурній ієрархії; 3) горизонтальна — переміщення в іншу функціональну галузь діяльності або виконання визначеної службової ролі на ступені, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі. Типовими моделями К. є: “трамплін” (тривале сходження службовими щаблями з постійним зростанням потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації); “щаблі” (кожен щабель службової кар'єри — визначена посада, і верхній щабель відповідає періоду максимального потенціалу високої кваліфікації, професійним знанням і умінням з наступним планомірним спуском службовими щаблями з виконанням менш інтенсивної роботи); “змія” (горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення з перебуванням на кожній нетривалий час); “роздоріжжя” (припускає після закінчення визначеного фіксованого або змінного терміну роботи комплексну оцінку керівника або фахівця, за результатами якої приймають рішення про підвищення, переміщення чи пониження на посаді).

Колпаков В. М.

Кар'єра управлінська — процес постановки і досягнення працівником певних службових і професійних цілей. Чинниками успішної К. у. є: щасливий випадок, який дає людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямів кар'єрного зростання; можливості, пов'язані з соціально-економічним статусом сім'ї (освіта, особисті зв'язки); знання своїх сильних і слабких сторін; вміння планувати своє життя, роботу, час. К. у. передбачає визначення певних цільових характеристик трудового майбутнього працівника і шляхів його наближення. Процес визначення цілей службової кар'єри відбувається під впливом багатьох факторів, основними з яких є мотиваційні, що найчас-

тіше впливають на працівника щодо формування особистих кар'єрних цілей. Тобто він завжди має зробити вибір на користь одного з двох варіантів. Серед таких “мотиваційних пар” виділяють: “діяльність чи посада” — займатися улюбленою діяльністю чи обійняти посаду, яка відповідає самооцінці працівника; “творча праця чи адміністративна діяльність” — обійняти посаду, яка дає змогу розвивати здібності, чи посаду, яка дає владу, відповідний статус тощо; “незалежність чи підпорядкованість” — мати роботу або посаду, яка дає змогу досягти певної самостійності, чи бути переважно виконавцем чужих рішень. Крім цих мотиваторів, у постановці кар'єрних цілей працівники також враховують такі фактори: мати роботу або посаду, що добре оплачується чи уможливує отримання великих доходів зі сторони; мати роботу чи посаду, яка дає можливість продовжувати активне навчання; мати роботу чи посаду, пов'язану з поїздками, у т. ч. й за кордон. Розрізняють дві основні форми К. у.: 1) внутрішньоорганізаційну; 2) професійну. Внутрішньоорганізаційна кар'єра — послідовна зміна стадій розвитку працівників у межах однієї організації. Охоплює: а) вертикальне переміщення службовими щаблями; б) горизонтальне переміщення (ротацію) — переведення на роботу в інший відділ, в іншу функціональну галузь діяльності; в) центробіжний рух — посилення зв'язку з керівним ядром організації. Професійна кар'єра — розвиток працівника як професіонала протягом усієї трудової біографії. Охоплює: а) зростання професійної майстерності працівника завдяки підвищенню кваліфікації; б) перехід на посаду, яка дає змогу передавати свій професійний досвід і реалізовувати свій творчий потенціал; в) перехід на посаду, яка дає змогу діяти самостійно. В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку можуть вижити лише компанії, спроможні забезпечити безперервне професійне зростання своїх працівників, оскільки, по-перше, завдяки цьому долається дилема між прагненням працівника підвищити свій статус і обмеженими можливостями фірми забезпечити службове (посадове) зростання своїх працівників. По-друге, завдяки плануванню професійної кар'єри забезпечується лояльність праців-

ників до компанії. Тому більшість успішних компаній активно культивує цей напрям управління персоналом, приділяючи основну увагу: виявленню особистих цілей та очікування працівників; оцінці їх особистісного потенціалу; оцінці можливостей організації щодо задоволення професійних прагнень працівників; плануванню необхідних рубежів і ресурсів для їх досягнення. У К. у. виділяють такі етапи: 1) підготовчий (18–22 роки) — пов'язаний із здобуттям вищої чи середньої спеціальної освіти. На цьому етапі закладаються підвалини кар'єри; 2) адаптаційний (23–30 років) — оволодіння молодим спеціалістом практичним професійним досвідом, становлення його як професіонала, формування свого ділового іміджу; 3) стабілізаційний (31–40 років) — спеціаліст остаточно формується як професіонал, визначається зі своїми якостями керівника; 4) консолідаційний (41–50 років) — перспективні керівники продовжують свою кар'єру, неперспективні переходять до горизонтальної кар'єри; 5) етап зрілості (51–60 років) — для більшості працівників він є етапом передання свого досвіду молодим фахівцям. Для керівників важливо підібрати достойну собі заміну; 6) завершальний трудовий етап (після 60 років) — час підготовки до виходу на пенсію. Однак багато працівників (особливо серед керівного складу) намагаються продовжувати трудову діяльність.

Коростельов В. А.

Кар'єризм — гонитва за успіхом у певному виді діяльності задля особистого благополуччя.

Щокін Г. В.

Карта соціальна — вид соціальної технології, в якій всебічно науково обґрунтовано соціальну характеристику регіону, зроблено аналіз стану соціальних процесів на конкретній території. Завдяки К. (с.) порівнюють різні регіони, розробляють заходи щодо вдосконалення соціальних процесів у необхідному для суспільства напрямі. Вона дає змогу порівнювати регіон із середніми показниками по країні, виявляти тенденції його розвитку, прогнозувати цей розвиток. К. с. регіону зазвичай характеризує: соціальний склад населення; демографічну ситу-

ацію; показники трудового, суспільно-політичного, сімейно-побутового життя.

Головатий М. Ф.

Картотека (лат. *charta* — папір; лист; документ і гр. *thēkē* — сховище) — 1) систематизовані збори карток з певними відомостями, матеріалами; 2) шухляди для зберігання таких карток.

Щокін Г. В.

Категорія (від гр. *kategoria* — обвинувачення, ознака) — гранично широке поняття, в якому відображено найбільш загальні та істотні властивості, ознаки, зв'язки і відносини предметів, явищ дійсності і пізнання. К. психології, напр., є психіка, свідомість, діяльність, особистість, колектив; мислення, емоції, почуття, воля тощо. К. — тип значення, у конструванні якого використовують логічну форму “систематичного уточнення”. К. мають граничний рівень абстрактності й уточнюють “вихідне поняття”, постаючи в уточненні як засіб.

Колпаков В. М.

Кафедра (від гр. *kathedra* — стілець) — 1) історично (у Давній Греції і Давньому Римі) — місце, з якого ритори і філософи виголошували промови; 2) підвищення для лектора, викладача; 3) крісло для священнослужителя під час богослужіння, у переносному значенні — єпархія (єпископський округ); 4) в Україні — базовий структурний підрозділ вищого навчального закладу (його філій, інститутів, факультативів), що здійснює навчально-виховну і методичну діяльність з однієї або кількох споріднених спеціальностей, спеціалізацій чи навчальних дисциплін, а також наукову, науково-дослідну та науково-технічну діяльність за певним напрямом. Відповідно до Закону України “Про вищу освіту” К. створюється рішенням Вченої ради ВНЗ за умови, що до її складу входять не менш як п'ять науково-педагогічних працівників, для яких К. є основним місцем роботи, і не менш як три з них мають науковий ступінь або вчене звання. Керівництво К. здійснює завідувач К., якого обирає на цю посаду за конкурсом Вчена рада ВНЗ терміном на п'ять років (для національного ВНЗ —

на сім років). Із завідувачем К. укладають контракт.

Антонюк О. В.

Кваліметрична оцінка ділових якостей — визначення ступеня наявності в індивіда ділових якостей (переважно природних), що обумовлюють виконання ним певних функцій на робочому місці (посаді), на основі використання факторно-критеріальних моделей, які уможливають кількісну оцінку в частках до одиниці за умови, що одиниця означає 100 % наявності цієї якості.

Дмитренко Г. А.

Кваліметрична оцінка особистісних якостей — кількісна оцінка особистісних (переважно набутих працівником) якостей, що обумовлюють відносини з іншими людьми в соціумі у процесі спільного досягнення цілей підрозділу та організації. Особистісні якості оцінюють так само, як і ділові — розкладанням кожної якості на більш прості елементи (фактори). Відтак визначають вагомість кожного елемента в частках одиниці і виявляють значущість критерію кожного фактора залежно від повноти наявності цього елемента в індивіда. Інформаційним джерелом такого виміру параметрів кваліметричної моделі є оточення (колеги) та індивід.

Дмитренко Г. А.

Кваліметрія (від. гр. *qualis* — якість, *metreo* — вимірювати) — спочатку — галузь знань про методи кількісної оцінки якості продукції, згодом поширилася на всі якісні явища, які не підлягали кількісній оцінці.

Дмитренко Г. А.

Кваліфікація (від лат. *qualis* — який за якістю і *ficatio* від *facio* — роблю) — ступінь професійної підготовленості до виконання певного виду роботи. Розрізняють К. роботи і К. працівника. К. роботи — характеристика певного виду роботи за ступенем її складності, точності та відповідальності. Здебільшого визначається розрядом відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника. Має важливе значення для встановлення тарифних ставок робітникам і посадових окладів службовцям. К. працівни-

ка — ступінь і вид професійного навчання (рівень підготовки, досвіду, знань, навичок, необхідних для виконання конкретного виду роботи). Встановлюється у вигляді розряду або категорії (напр., інженер з праці II, I категорії, провідний інженер тощо).

Калина А. В.

Квотування робочих місць — визначення мінімальної кількості працівників, що підлягають влаштуванню у певну організацію. Право на К. р. м. для організацій з муніципальною власністю мають місцеві органи управління, для організацій інших форм власності квоти встановлюють на основі договорів. Квоти — спеціальні норми (у відсотковому обчисленні), встановлені організацією для окремих категорій персоналу з метою запобігання дискримінації по службі. Працедавцям, що створюють робочі місця за рахунок власних засобів, надаються пільги з оподаткування, з тарифів на оплату комунальних, транспортних та інших послуг і платежів у межах частки податку на прибуток. Фінансова допомога може надаватись у вигляді прямого фінансування для часткового відшкодування витрат і у вигляді поворотного кредиту з пільговою ставкою за кредит за умови працевлаштування безробітних і тих, що особливо потребують роботи (які більш як 6 місяців не мають роботи, біженців, вимушених переселенців) на термін не менш як 6 місяців. Особливу увагу приділяють К. р. м. для інвалідів, випускників установ початкової професійної, середньої професійної та вищої професійної освіти, демобілізованих військовослужбовців, колишніх ув'язнених.

Калина А. В.

Кейнс Джон Мейnard (1883–1946) — всесвітньо відомий англійський економіст, який зробив вагомий внесок у розвиток економічної думки ХХ ст. Народився 5.06.1883 у м. Кембридж (Англія). Здобув вищу освіту в Ітоні (в галузі філософії) і в Королівському коледжі м. Кембридж (математика, філософія, етика). З 1905 працював в Управлінні у справах Індії. Повернувшись до Кембриджа (1908), до початку Другої світової війни викладав економіку. В 1918 — головний представник Британського казначейства

на Паризькій мирній конференції. В 1942 отримав титул пера. В 1944 році був англійським представником на Бреттон-Вудській конференції. Основні праці К.: “Економічні наслідки Версальської угоди” (1919), “Трактат про ймовірність” (1921), “Трактат про грошову реформу” (1923), “Трактат про гроші” (1930). В 1936 побачила світ його знаменита праця “Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей”, в якій викладено одну з провідних макроекономічних теорій, згідно з якою економічна система країни неспроможна існувати без суттєвого розширення функцій держави і активного її втручання в розвиток соціально-економічних процесів. Предметом дослідження К. стали закони функціонування капіталістичної економічної системи, з'ясування комплексу методів активного впливу держави на процес відтворення суспільного капіталу в масштабі національної економіки. Заслугою К. є макроекономічний аналіз національної економіки в нових умовах, на вищій стадії капіталістичного способу виробництва, комплексне дослідження впливу держави на розвиток сукупного попиту і сукупної пропозиції, споживання, нагромадження, рівень цін, прибутки тощо. Він уперше послідовно розглядає економічні явища і процеси як відображення масової психології господарюючих суб'єктів, аналізує суб'єктивні фактори в економічній системі. Результат такого підходу — сформульований К. психологічний закон, згідно з яким люди схильні, як правило, збільшувати своє споживання із зростанням доходу, але не такою мірою, як зростає дохід. К. намагався з'ясувати кількісні взаємозв'язки між об'єктивними факторами, що впливають на “схильність до споживання” (кількістю грошей в обігу, величиною заробітної плати, нормою відсотка тощо), з одного боку, і суб'єктивними факторами (передбачливість, ощадливість тощо), залежними змінними (масштабами зайнятості, величиною національного доходу тощо) — з іншого. На відміну від своїх попередників, він стверджував, що рівноваги в економічній системі неможливо досягнути лише через механізм вільної конкуренції. Центральна ланка теорії К. — “принципи ефективності попиту” в органічній єдності з проблемою досяг-

нення повної зайнятості. Оскільки причиною безробіття К. вважав недостатньо ефективний (або платоспроможний) попит на засоби виробництва і предмети споживання, то економічна політика держави, на його думку, має спрямовуватися насамперед на розв'язання цієї проблеми. Важливим елементом концепції К. є теорія мультиплікатора, пов'язана з державними інвестиціями, що впливають на економічну активність. У своїх працях К. розглядає й такі важливі інструменти регулювання сукупного попиту, як грошово-кредитна і бюджетна політика. Головним інструментом економічної політики держави для управління сукупним попитом, за К., є державний бюджет, у т. ч. збільшення витрат самої держави. Держава повинна регулювати різницю між доходами і витратами бюджету залежно від конкретних умов, що дає змогу підтримувати баланс між нагромадженням і використанням у процесі виробництва капіталу, забезпечувати рівновагу в економіці. Так, під час економічної кризи держава має скорочувати податки і збільшувати державні витрати навіть за рахунок зростання державного дефіциту, тобто посилювати додатковий попит, а за економічного зростання, навпаки — збільшувати податки і обмежувати витрати. Сучасні прихильники К. відмовляються від ортодоксальних положень його вчення, наголошуючи на необхідності державного регулювання сукупного попиту в органічному взаємозв'язку з пропозицією і доходами, посиленні методів монетарного регулювання. Багато послідовників К. обстоюють довготермінове регулювання економіки у формі національного планування, активну участь держави у структурній перебудові економіки, в координації економічної політики у міжнародному масштабі.

Сладкевич В. П.

Керженцев Платон Михайлович (1881–1940) — відомий радянський державний діяч, економіст, історик, публіцист, дослідник у галузі організації праці та управління. Був повноважним представником країни у Швеції та Італії, головою Всесоюзного радіокомітету і головою Комітету у справах мистецтв при РНК СРСР. Видав близько 100 книг з

управління, історії, питань журналістики. У 20-ті ХХ ст. був у числі ініціаторів та ентузіастів наукової організації праці (НОП); в 1923–24 — член президії Всесоюзної ради НОП. З ініціативи К. у 1923 створено найбільш масову суспільну організацію в країні — лігу “Час”, яка пропагувала ідеї наукової організації праці (припинила діяльність у 1926). Він висунув низку цінних ідей у сфері організації науки управління, координації роботи наукових установ, запровадження принципів НОП у навчання тощо. К. виділив три взаємопов'язані самостійні напрями в НОП та управлінні: 1) вивчення людського фактора виробництва, людини з точки зору максимальної ефективності її праці; 2) вивчення речових факторів виробництва; 3) вивчення організаторських методів (наукова організація управління). Завданнями наукової організації управління, за К., є вивчення основних прийомів і визначення найбільш раціональних методів організації праці. Як об'єкт наукової організації управління він досліджував проблеми планування, обліку, контролю виробничої діяльності, формування структури організаційних об'єднань, правильного розподілу обов'язків і відповідальності серед окремих посадових осіб і частин організації, питання дисципліни, методи підбору і використання кадрів. К. розробив підхід до управління, що ґрунтується на виділенні спільних рис у будь-якій діяльності з управління людьми; обґрунтував висновки про доцільність перенесення організаційного досвіду з однієї галузі в інші; сформулював певні ознаки загальноорганізаційного порядку (визначення мети і завдань організації, вибір типу організації, розроблення плану і методів роботи, використання людських ресурсів, організація обліку та контролю). Учений зробив порівняльний аналіз лінійних і функціональних структур, розробив і запропонував рекомендації щодо використання “штабної організації”. К. обстоював необхідність залучення самих працівників до процесу створення наукової системи організації і управління. Основні ідеї К. викладені у працях “Принципи організації” (1921), “НОП: наукова організація праці” (1923), “Боротьба за час” (1923), “Організуй самого себе”. Акту-

альними і сьогодні є висунуті К. положення про стандартизацію продукції, умови праці, раціональне використання часу працівника і керівника, стимулювання праці, раціональне використання матеріальних засобів, планування, широке впровадження у практику методів соціально-економічного експериментування, координацію дій робочого і управлінського апарату, чіткий розподіл обов'язків серед виконавців, впровадження в організацію праці психофізіології та психотехніки, нормалізацію навчання тощо.

Сладкевич В. П.

Керівник — особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом та організації його діяльності. К. несе юридичну відповідальність за функціонування колективу перед інстанцією, яка його призначила (обрала, затвердила), і має у своєму розпорядженні суворо визначені можливості санкціонування — покарання та заохочення підлеглих — з метою впливу на їх виробничу (наукову, творчу тощо) активність. На відміну від лідера, К. має формально регламентовані права та обов'язки, а також представляє колектив у інших організаціях.

Цюокін Г. В.

Керівництво — форма управління, що здійснюється через систему суб'єктних відносин. За своєю природою К. пов'язане з лідерством, але не ідентичне йому.

Цюокін Г. В.

Керуючий параметр — величина, що характеризує швидкість зміни стану системи.

Колпаков В. М.

Кібернетика (від гр. *kybernētikē* — мистецтво управління) — наука про загальні закони управління у складних економічних, біологічних, соціальних, технічних керуючих системах. Термін “К.” уперше після давніх греків використав у 1834 у класифікації наук А. Ампер на позначення науки управління людським суспільством, якої на той час ще не існувало. В 1948 американський учений Н. Вінер вжив цей термін у назві своєї книги на позначення науки про управління в живих організмах і машинах. Цю да-

ту (1948) і вважають датою народження К., яка розглядає кожну з керуючих систем як кібернетичну систему, суть процесів управління якої — отримання, зберігання, передання і обробка інформації. У дослідженні цих систем використовують такі поняття: мета — характеристика системи; самоорганізація — здатність системи автоматично змінювати деякі параметри керуючої частини для забезпечення розвитку її в напрямі досягнення мети; гомеостаз — здатність системи зберігати у процесі взаємодії з навколишнім середовищем свої основні характеристики, порушення яких призводить до її деструкції. Ідеї та методи К. широко застосовують у дослідженнях найрізноманітніших процесів у суспільстві, біології, народному господарстві тощо. У найзагальнішому вигляді управління довільною системою — взаємний обмін інформацією між об'єктом управління і керуючою системою. Ця система сприймає інформацію про стан об'єкта управління, аналізує дійсну траєкторію його розвитку, зіставляє з бажаною, яка веде до поставленої мети, виробляє керуючу інформацію для оптимального повернення розвитку об'єкта на наступному етапі до бажаної траєкторії та передає цю інформацію до об'єкта управління. Для врахування попереднього досвіду у керуючих системах, а також з метою накопичення інформації для її опрацювання використовують комп'ютерні технології. Теоретична основа К. — теоретична кібернетика, завдання якої — розроблення наукового апарату і методів дослідження, які б забезпечили вивчення широких класів систем управління різноманітної природи. Вона спирається на математичну логіку, теорію ймовірностей, обчислювальну математику, теорію інформації, теорію кодування, теорію алгоритмів, теорію автоматів, теорію випадкових процесів, теорію ігор, розпізнавання образів, теорію управління складними системами та ін. Задовго до Н. Вінера, на початку ХХ ст., український учений Я. Гринда мав наукові розробки щодо зв'язків між автоматикою і біологією, аналогічні тим, які спонукали Н. Вінера до написання книги про К. У 1947 в Україні було створено лабораторію моделювання і обчислювальної техніки, а в 1951 у Києві розроблено першу в

континентальній Європі електронну обчислювальну машину “МЕСМ”.

Барчан Г. Ю.

Кількість людських ресурсів як економічна категорія — кількість людей, які можуть використовуватись у процесі праці протягом певного періоду.

Дмитренко Г. А.

Клас соціальний — особливий тип стратифікованого суспільства, виокремлений і поєднаний у ціле на основі спільності можливостей людей щодо використання основних соціальних ресурсів, які визначають їх життєві шанси, соціальні претензії та можливості, місце і роль у соціумі. Класи почали формуватись понад 5 тис. років тому. Існують різні точки зору щодо природи їх походження та сутності. Одні дослідники (С. Дарлінгтон, Д. Хасклі та ін.) існування класів пов'язують із біологічними законами, насамперед із боротьбою за виживання. Інші (Платон) вважали, що К. виникли внаслідок відмінностей людей за психологічним, інтелектуальним, моральним рівнем їх розвитку. К. Маркс пояснював виникнення класів економічними чинниками, зокрема суспільним поділом праці, формуванням відносин приватної власності. На думку М. Вебера, класи — відносно самостійні групи людей, які об'єднуються на основі фактично розрізних інтересів у сфері виробництва, соціального життя та політики. В. Ленін застосував також багатовекторний аналіз класотвірних ознак, але винятково економічного змісту: місце у визначенні системи суспільного виробництва, відношення до власності на засоби виробництва, роль у суспільній організації праці, засоби отримання і розмір доходів. Сучасні дослідники (зокрема П. Бурдьє) беруть до уваги не лише економічний фактор, що вимірюється у категоріях власності і доходу, а й культурно-духовний (освіта, особливі знання, вміння, стиль життя), соціальний (зв'язки і відношення), символічно-статусний (авторитет, престиж, репутація). Отже, сучасна класова диференціація передбачає застосування різної сукупності критеріїв. Належність до певного класу не є спадковою, міжкласові межі змінні, а тому переми-

щення за класовою ознакою — звичайне явище, обумовлене зміною чи набуттям певної професії та особливим професіоналізмом, матеріальним статком, майновим цензом тощо. На сучасному етапі виокремлюють три класи: 1) вищий — роботодавці, керівники, топ-менеджери, усі, хто володіє виробничими потужностями чи контролює їх, має власний майновий ценз; 2) середній — порівняно високозабезпечена частина суспільства, яка володіє власністю, має економічну незалежність, свободу вибору сфери діяльності. Це найкваліфікованіша і найдіяльніша частина будь-якого суспільства (науковці, інженерно-технічні працівники, управлінський, адміністративний персонал, дрібні власники, фермери тощо). У сучасних західних суспільствах середні верстви становлять до 80 %. Вони є соціальними стабілізатором суспільства, з одного боку, і виконавцями функції агента технологічного та соціально-економічного процесу — з іншого; 3) нижчий — малокваліфіковані працівники, особи без професійної кваліфікації (т. зв. “сині комірці”). Класова модель не заперечує стратифікаційну, а доповнює її, сприяє більш чіткій побудові моделі соціальної структури суспільства.

Черній А. М.

Класична теорія організації та управління — науковий напрям у розвитку управлінської думки першої половини ХХ ст. Засновник — А. Файоль (Франція). Важливу роль у розвитку ідей К. т. о. та у. відіграли Л. Урвік, Д. Муні та інші. Вони намагалися розглядати організацію і перспективи її розвитку як цілісний організм, що має певні особливості. Основним внеском К. т. о. та у. в загальну теорію управління є те, що представники цього напрямку розглядали управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємозалежних функцій, і обґрунтували основні принципи організації та управління.

Куроченко О. В.

Клімат соціально-психологічний — психологічний настрій у групі або колективі. Серед основних факторів К. с.-п. — передусім взаємини по вертикалі і горизонталі, їх стиль і норми, а відтак — різні

складові виробничої обстановки (організація та умови праці, система стимулювання тощо). Існує прямий позитивний зв'язок між станом К. с.-п. колективу і ефективністю спільної діяльності його членів. Оптиміальне управління К. с.-п. передбачає науково обгрунтований підбір кадрів (з урахуванням психологічної сумісності людей), застосування активних соціально-психологічних методів, удосконалення стилю керівництва.

Щокін Г. В.

Клуб (англ. *club* від давньоангл. *clubbe* — дрюк, палиця, товариство) — 1) громадська організація, заклад, що об'єднує групи людей певного кола, професії з діловою і політичною метою, проведення дозвілля, а також спілкування, пов'язаного з політичними, науковими, художніми, спортивними та іншими інтересами; 2) історично — назва політичних партій у період Французької буржуазної революції XVIII ст. ("Клуб якобінців", "Клуб друзів народу", "Клуб революції"); 3) в Україні — різні форми клубної роботи серед населення: а) шкільні клуби — форма організації дозвілля учнів, яка, на відміну від гуртків, охоплює різноманітними видами діяльності всіх учнів школи й дає змогу в ширшому масштабі виявляти і розвивати їхні нахили та здібності; б) дитячі клуби у дворах — самодіяльні позашкільні установи, які організують дозвілля дітей за місцем їх проживання; в) студентські клуби — громадські об'єднання, які організують культурне дозвілля студентської молоді, розширюють її кругозір, розвивають творчі здібності за обраною спеціальністю і за різними видами мистецтва, спорту тощо; г) клубні заклади — громадсько-політичні та культурно-просвітницькі установи (центри), що сприяють підвищенню загальноосвітнього, культурно-технічного рівнів, політичної, економічної, моральної, естетичної культури громадян. До них належать районні, міські та сільські клуби, палаци і будинки культури; К. підприємств, державних установ, вищих і середніх спеціальних навчальних закладів, наукових і творчих об'єднань тощо.

Антонюк О. В.

Кодекс (лат. *codex* — книга) — єдиний законодавчий акт, що систематизує

певну галузь права і переглядає раніше чинне законодавство (напр., Кодекс законів про працю).

Щокін Г. В.

Коефіцієнт змінності — один із важливих показників використання устаткування, що відображає кількість змін відпрацьованих у середньому одиницею устаткування протягом дня, місяця, кварталу, року. К. з. визначають як частку від ділення кількості станко-змін, відпрацьованих у всіх змінах, на кількість встановлених одиниць устаткування. Порівняння фактичного К. з. з нормативним дає змогу виявити резерви підвищення завантаження устаткування. У такий спосіб обчислюють К. з. у галузях і підгалузях машинобудування, а в решті галузей промисловості його розраховують за числом робітників, зайнятих у найбільшій зміні, як відношення кількості людино-днів, відпрацьованих у всіх змінах, до їх числа у найбільш заповненій зміні. На відміну від К. з. устаткування, який розраховують по всьому устаткуванню (працюючому і встановленому), К. з. відображає лише фактично зайняті робочі місця.

Капіна А. В.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів — відношення частки i -ї групи працівників у кількості вибулих через плинність до частки i -ї групи у кількості працюючих: $K.i.n. = Uvi/Yi$, де $K.i.n.$ — коефіцієнт інтенсивності плинності; Uvi — частка i -ї групи працівників у числі вибулих через плинність; Yi — частка i -ї групи працівників у загальній кількості працюючих.

Капіна А. В.

Коефіцієнт концентрації доходів (коефіцієнт Джині). Для ефективного державного регулювання доходів треба знати ступінь нерівності розподілу доходів у країні, а також масштаби бідності. Найчастіше для вимірювання нерівності у розподілі доходів економісти використовують криву Лоренца і коефіцієнт Джині, децильний коефіцієнт концентрації доходів — показник, що характеризує рівень нерівності доходів; встановлює величину відхилення фактичного розподілу доходів населення (крива Лоренца) від

лінії їх рівномірного розподілу. За рівномірного розподілу доходів у суспільстві коефіцієнт Джині дорівнює 0. Що вищим є ступінь поляризації суспільства за рівнем доходів, то ближче цей коефіцієнт до 1. Для зменшення соціальної напруженості в суспільстві необхідна зміна прожиткового мінімуму.

Калина А. В.

Коефіцієнт кореляції персоналу — коефіцієнт, що виражає лінійну статистичну залежність, взаємозв'язок двох параметрів. К. к. п. змінюється від -1 (прямий негативний зв'язок) до $+1$ (прямий позитивний зв'язок), є головним інструментом факторного аналізу. Однак останні психологічні дослідження засвідчують його обмеженість: по-перше, він виражає статистичний зв'язок лише між параметрами, вираженими в шкалі відносин, інтервалів; по-друге, психічні закономірності неможливо виразити за допомогою лінійної залежності.

Колпаков В. М.

Коефіцієнт кореляції Спірмена (коефіцієнт рангової кореляції) — коефіцієнт, що відображає статистичний зв'язок між двома параметрами, вираженими за ступенем переваги (шкала порядку).

Колпаков В. М.

Коефіцієнт перерахунку чисельності персоналу — показник, що характеризує частку планових невиходів персоналу в загальній сумі календарних робочих днів. Використовується для перерахунку вичночної чисельності персоналу в облікову (і навпаки). Визначається як відношення кількості календарних робочих днів до кількості фактичних робочих днів.

Калина А. В.

Коефіцієнт (рівень) плинності кадрів — відношення числа працівників, що звільнилися з причин, які відносять до плинності (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни), до середньоспискової чисельності працівників організації за певний період: $Kn = Pв/P \cdot 100$, де Kn — коефіцієнт плинності; $Pв$ — чисельність працівників, звільнених з причин плинності; P — середньоспискова чисель-

ність працюючих. Знизити К. (р.) п. к. можна завдяки поліпшенню організації праці та виробництва; скороченню монотонної, малокваліфікованої праці; поліпшенню умов праці; усуненню невідповідності змісту праці на робочому місці кваліфікації, індивідуальним здібностям та інтересам працівників; організації професійного просування кадрів і розвинутій системі підвищення кваліфікації; поліпшенню житлових та інших побутових умов; удосконаленню оплати та стимулювання праці; спеціальним заходам адаптації молодих працівників. Різновид К. (р.) п. к. — коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів.

Калина А. В.

Коефіцієнт трудового внеску — узагальнена кількісна оцінка внеску конкретного трудового колективу, виробничого підрозділу (цеху, дільниці, зміни, бригади) у загальні результати роботи підприємства. У розрахунку К. т. в. враховують значимість виробничої діяльності конкретного підрозділу для всього технологічного процесу підприємства, кількість працюючих, обсяг виготовленої продукції та робіт, а також виконання цим підрозділом встановлених завдань і програм, якість продукції, стан трудової дисципліни тощо. За значенням К. т. в. може здійснюватися пайовий розподіл загального обсягу засобів підприємства, призначених для оплати праці працівників, між трудовими колективами виробничих підрозділів.

Калина А. В.

Коефіцієнт трудової участі працівників (КТУ) — узагальнююча кількісна оцінка особистого трудового внеску кожного працівника у кінцеві результати, що застосовується за колективних форм оплати праці. У розрахунку КТУ враховують продуктивність праці працівників, якість продукції (роботи), дотримання працівниками трудової та виробничої дисципліни, ставлення до своїх службових обов'язків. Залежно від фактичного внеску працівника у колективні результати КТУ може зростати або знижуватися. Для цього розробляють перелік показників, умов і критеріїв, виконання яких враховують у КТУ. Відповідно до прийнятого порядку через знижуючі та підвищуючі показники мож-

ливе коригування не лише КТУ, прийнятого за одиницю, а й базового коефіцієнта трудової участі, який розраховують, виходячи з середньогодинного заробітку працівника за певний період (переважно за 3–6 місяців), поділеного на 100. КТУ використовують для розподілу як всього заробітку, так і частини заробітку понад тариф (приробітку). Ефективність використання КТУ залежить від зрілості колективу, гласності, принциповості та активної участі всіх його членів у вирішенні питань морального і матеріального стимулювання. Правильне застосування КТУ сприяє розвитку демократичних засад в управлінні виробництвом, зміцненню трудової і технологічної дисципліни, вихованню колективізму та свідомого ставлення до праці, формуванню мотиваційного ядра особистості, що відповідає сучасним умовам і поставленим завданням для розв'язання проблеми кризи ринку праці.

Калина А. В.

Колегіальність — принцип управління, за якого рішення приймаються спільно групою осіб з рівним правом голосу. Є основою демократичного стилю керівництва, коли для вироблення рішення керівник повинен уміти об'єднати зусилля, узгодити різні думки і позиції.

Щокін Г. В.

Колегіум (лат. *collegium* — група, товариство) — закритий середній, іноді вищий навчальний заклад у XVI–XVIII ст. у Європі. Назва “К.” пов’язана з інтернатами при середньовічних університетах. Створювалися переважно єзуїтами. До К. приймали дітей з усіх соціальних верств (прошарків) населення, та передусім дітей дворян і заможних городян. Навчально-виховний процес у К. регламентувався статутом і охоплював вивчення історії, географії, фізики, математики. Визначальним напрямом у навчанні було моральне виховання відповідно до етичних норм єзуїтського ордену. В Україні К. здебільшого відкривали для поширення католицької віри. Крім католицьких, існували православні К. Найвідоміші — Києво-Могилянська колегія, Харківський К., Чернігівський К. і Переяславський К. Діяли також К. у Вінниці, Львові, Луцьку, Гощі, Тернополі та інших містах.

Під час освітніх реформ XIX ст. у К. було запроваджено нові предмети, в т. ч. і вивчення рідної мови. К. перетворився переважно на світський тип навчального закладу. У сучасній Україні К. — загальноосвітній навчальний заклад III ступеня філологічно-філософського та культурно-естетичного профілю, який забезпечує здобуття повної загальної середньої освіти.

Яровой В. І.

Колегія (лат. *collegium* — група, товариство) — група осіб, які утворюють адміністративний або дорадчий орган, напр., К. міністерства.

Щокін Г. В.

Коледж (фр. *collège* від лат. *collegium* — група, товариство) — навчальний заклад у Великобританії, США та в інших країнах. За рівнем навчальних програм розрізняють три типи К.: 1) з підготовки на рівні базового курсу вищої освіти; 2) проміжні між середніми і вищими навчальними закладами; 3) з підготовкою, що відповідає рівню середньої школи. К. виникли на початку XIII ст. у Великобританії. У традиційному вигляді збереглися у давніх університетах (Оксфордському та Кембриджському). Кожен К. має певну автономію. За зразком англійських у XVII ст. виникли К. у США, де вони й тепер є найпоширенішим типом вищого навчального закладу. Більшість із них чотирирічні гуманітарні, природничі або такі, що поєднують ці напрями. Випускники К. отримують ступінь бакалавра гуманітарних або природничо-математичних наук. Після двох років навчання за програмами на рівні загальної освіти студенти мають змогу навчатися на одному з факультетів університету. Відповідно до закону України “Про вищу освіту” (2002) К. — вищий навчальний заклад II рівня акредитації, в якому здійснюється підготовка фахівців з спорідненими спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня “молодший спеціаліст” і за напрямом підготовки освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр”.

Яровой В. І.

Колектив (від лат. *collectivus* — збірний; нагромаджений) — спільність лю-

дей, налаштована на досягнення соціально значимих цілей, яка об'єднує своїх членів як процесом спільної діяльності, так і її організацією та системою стимулювання. Виокремлюють К. трудові, навчальні, дитячі, військові, спортивні, громадських організацій.

Щокін Г. В.

Коло спілкування керівника — відносини, що складаються у керівника відповідного рівня з іншими людьми у процесі виконання покладених на нього функцій. К. с. к. класифікують за такими критеріями: 1) за належністю особи до організації — внутрішнє коло спілкування (горизонтальне та вертикальне), яке передбачає зв'язки з підлеглими і з рівноправними колегами (напр., наради керівників організації, зустрічі з керівниками підрозділів чи з працівниками); зовнішнє коло спілкування (контакти із зовнішнім оточенням підприємства, організацій) — відносини з діловими партнерами на різному рівні, конкурентами, ділове спілкування на тренінгах та навчальних програмах; 2) залежно від міжособистісних зв'язків керівника — міжособистісні комунікації (сімейне коло, коло друзів та колег, знайомі); ділові відносини (партнери, колеги по роботі, підлеглі — суто ділове спілкування). Від особливостей внутрішнього К. с. к. залежать індивідуальний стиль взаємодії та основні параметри діяльності всіх посадових осіб, згуртованість апарату управління та підрозділу. В кожному конкретному колі спілкування створюється своя мікроетика, яка визначає сутнісні риси взаємодії посадових осіб у процесі управління. Коло спілкування характеризується відстанню в службовій ієрархії від начальника до осіб, які з ним спілкуються. Розрізняють три різновиди службового спілкування: 1) найближче; 2) юридичне; 3) епізодичне.

Короткін В. Г.

Команда (у діяльності) — об'єднання людей, залучених до спільної діяльності, згуртованість яких визначено узгодженістю способів взаємодії, адекватних цілям, цінностям та ідеалам діяльності.

Колпаков В. М.

Комірці (білі, сірі, сині) — терміни, що використовуються у західній політичній економії і соціології на позначення різних категорій осіб найманої праці. Білі К. — інженерно-технічний персонал та конторські службовці; сірі — працівники галузей соціальної інфраструктури; сині — робітники, зайняті фізичною працею.

Щокін Г. В.

Комітет (від лат. *committere* — доручати) — колегіальний орган, який керує певною галуззю державної або громадської діяльності.

Щокін Г. В.

Компенсація (від лат. *compensatio* — винагорода, урівноваження) — у трудовому праві — виплата робітникам і службовцям, що здійснюється у встановлених законом випадках (за невикористану відпустку, за зношення інструментів, що належать працівникові, за не виданий йому спецодяг та ін.).

Щокін Г. В.

Компетенція (лат. *competencia* від *competere* — досягати, відповідати, прагнути) — коло повноважень органу або посадової особи; коло питань, з яких особа має знання, досвід.

Щокін Г. В.

Комплексна програма “Кадри” — форма довгострокового планування кадрової роботи. Передбачає забезпечення основних напрямів роботи з кадрами на підприємстві. Мета таких програм — створення умов для забезпечення виробничих підрозділів стабільними кваліфікованими кадрами, постійного підвищення продуктивності праці завдяки реалізації заходів програми, зниження рівня плинності кадрів і втрат робочого часу, а також поліпшення структури кадрів відповідно до вимог розвитку сучасного виробництва.

Щокін Г. В.

Комплексний підхід до управління персоналом — підхід, що передбачає врахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у сукупності та взаємозв'язку за визна-

чальної ролі соціально-економічних факторів.

Цюокін Г. В.

Компроміс соціальний (лат. *compromissum* — згода) — свідоме підписання певної угоди на основі взаємних поступок між представниками різних соціальних груп, громадських організацій — носіїв протилежних інтересів, думок, поглядів. Співробітництво, союз між різнорідними силами можливий лише у формі К. с. Одна з головних вимог К. с. — забезпечення неможливості ухилення від його умов і право на критику таких ухилень, але без наміру дискредитувати партнера по К. с. Це означає, що К. с. має ґрунтуватися на певних принципах або конкретно окреслених умовах поведінки, без цього вимога дотримання компромісних угод на практиці неможлива. Умовами поступок, щоб вони стали основою К. с., є: усвідомлення сторонами рівності своїх прав і обов'язків; готовність визнати претензії одна одній; відчуття загрози через непоступливість і відмову від співробітництва втратити все або мати ще більш негативні результати; визнання необхідності техніки відкритої розмови, дискусії. Розрізняють такі К. с.: 1) вимушений — під тиском об'єктивних і суб'єктивних соціально-політичних умов; 2) добровільний — приймається всіма опонентами і приносить взаємну користь. Ефективною формою подолання розбіжностей у процесі прийняття К. с. є дискусія, відкритий обмін думками, позиціями різних політичних суб'єктів цього процесу. Неefективним є К. с., що призведе до втрати впливу, іміжду однієї зі сторін, або розглядається одним із опонентів як слабкість партнера і має наслідком вимогу повних поступок. Здатність до виважених і необхідних К. с. — одна з передумов життєздатності соціальної спільноти, політичних сил і партій, громадських організацій, а засоби досягнення і форми їх реалізації — один із головних критеріїв політичної культури суспільства. Об'єктивна основа К. с. — складність і суперечливість суспільно-політичних процесів, неоднозначність оцінки політичних процесів різними соціально-політичними силами. З огляду на це К. с. є засобом досягнення (іноді частинами) того, що недосяжне

одразу за певних конкретно-історичних умов. Критеріями політичної ефективності К. с. є збереження на тому самому або більш високому рівні здатності до дій, мінімізація вірогідності суперечностей між суб'єктами; розширення умов ефективної суспільно-політичної діяльності, припинення непотрібної виснажливої боротьби зі своїми опонентами і виникнення можливостей для зосередження наявного потенціалу на розв'язанні фундаментальних і стратегічних проблем. Проблема К. с. завжди конкретна і має розв'язуватися з урахуванням конкретних соціально-політичних умов їх прийняття і здійснення. Погляд на К. с. відображає характер і ступінь зрілості соціальної спільноти, суб'єктів суспільно-політичного процесу. В умовах формування демократичної системи влади, становлення громадянського суспільства К. с. є формою згоди і домовленості у вирішенні питань, що торкаються долі та інтересів всього суспільства незалежно від конкретних політичних розбіжностей. Особливо необхідними і плідними є К. с., пов'язані зі збереженням миру, стабільності та процвітання суспільства.

Черній А. М.

Комунікації в організації — 1) процес двостороннього обміну ідеями та інформацією з метою взаєморозуміння; 2) спілкування, передавання інформації у процесі діяльності. Комунікацію разом з прийняттям рішень називають єднальними процесами, оскільки вони забезпечують зв'язок між функціями управління — плануванням, організацією, мотивацією, контролем. Роль комунікації у підвищенні ефективності управління організацією полягає в тому, що з їх допомогою: забезпечуються, узгоджуються дії різних підрозділів і працівників організації у вирішенні комплексних завдань і проблем; передається адекватна інформація всередині організації та за її межами; здійснюється мотивація керівництва, персоналу організації та її ділових партнерів. Ефективна комунікація важлива для успішного управління через те, що: вирішення значної частини управлінських завдань ґрунтується на безпосередній взаємодії посадових осіб; міжособистісна комунікація є кращим способом обговорення і вирішення неоднозначних і суперечливих

питань. В управлінні організаціями застосовують різні види комунікацій. Щодо організації виокремлюють зовнішні та внутрішні комунікації. Зовнішні здійснюються між організацією та чинниками бізнес-оточення; внутрішні — всередині організації. Вони можуть бути формальними і неофіційними, лінійними і функціональними, вертикальними і горизонтальними. Внутрішні комунікації забезпечують зв'язок та скоординованість дій частин організації: рівнів керівництва, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих. За напрямом виділяють вертикальні і горизонтальні комунікації. Вертикальні — обмін інформацією між керівниками і підлеглими, який має субординаційний характер. Ці комунікації поєднують ієрархічні рівні в організації та її частинах. За напрямом вертикальні комунікації поділяють на висхідні (спрямовані від підлеглих до керівництва; здійснюються у формі наказів, пропозицій, пояснювальних, службових записок; їх мета — оповіщення вищого керівництва про те, що відбувається на нижчих рівнях ієрархічної системи) і низхідні (спрямовані від керівництва до підлеглих; здійснюються у формі наказів, розпоряджень доведення інформації). Через вертикальні комунікації розв'язують проблеми влади і впливу в організації. З розвитком і зростанням організації, розширенням масштабу її бізнесу ефективність вертикальних комунікацій зменшується. Горизонтальні комунікації — обмін інформацією між рівними за статусом частинами чи членами; вони забезпечують виконання принципу координації і сприяють взаємодії частин організації у розв'язанні спільних проблем. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо. Форми реалізації горизонтальних комунікацій — збори, наради, робочі зустрічі, створення робочих цільових груп і команд. Горизонтальні комунікації найбільш розвинені в організаціях з матричними і плоскими структурами управління, за демократичного стилю керівництва. За змістом управлінські організації поділяють на лінійні та функціональні. Лінійні кому-

нікації — відношення, в яких керівник реалізує свої посадові повноваження і здійснює пряме управління підлеглими. Вони спрямовані в організаційній ієрархії згори донизу, зазвичай мають форми наказів, розпоряджень, команд, вказівок і забезпечують досягнення організаційних цілей. Функціональні комунікації спрямовані в організаційній ієрархії знизу вгору, є дорадчими і мають форми порад, рекомендацій, альтернативних рішень, інформування. Вони підвищують якість рішень, які приймаються лінійними менеджерами, компенсують їх незнання деталей у таких галузях, як науководслідні та дослідно-конструкторські роботи, кадрові, фінанси, бухгалтерія, технологія, маркетинг, законодавство. За специфікою здійснення розрізняють комунікації організаційні і міжособистісні. Перепонами для К. в о. є фільтрація, зміна змісту повідомлень між рівнями управління; переважання каналів комунікації та менеджерів, які не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію; незадовільна структура організації, напр., значна кількість рівнів управління; неефективне використання робочих груп, персоналу; конфлікти між підрозділами організації. Удосконалення К. в о. передбачає: регулювання інформаційних потоків в організації; систематичні короткі робочі зустрічі керівника з одним (кількома або всіма) підлеглими для розподілу завдань, обговорення пріоритетів, проблем; застосування систем зворотного зв'язку (переміщення працівників, опитування персоналу); впровадження систем збору пропозицій; застосування сучасних інформаційних технологій. За формами організації виділяють такі види комунікації: 1) ділова розмова; 2) спір; 3) дискусія; 4) ділова бесіда; 5) торги; 6) наради; 7) ділові переговори. Ділова розмова — розмова з колегами і партнерами, клієнтами, замовниками, суперниками і конкурентами. Спір як форма К. в о. має такі особливості: конфліктний характер обговорення; участь принаймні двох суб'єктів (пропонента і опонента), які ведуть боротьбу за власні тези і спростовують тези іншої сторони; учасники спору рівнозначні у своїй ролі в процесі обміну думками за ступенем активності, видами і формами прямого і зво-

ротного зв'язку між собою; предметом спору є суперечливе положення, про яке кожна сторона має власну думку; спір як вид ділового спілкування не регламентується у часовому, просторовому, процедурному аспектах; наслідками спору нерідко є конфронтація його учасників. Дискусія як форма ділового спілкування пов'язана з організованістю, впорядкованістю, колективною діяльністю для з'ясування істини і має такі особливості: учасники дискусії є партнерами, співавторами у колективному обговоренні спірних положень; її мета — не спростовування точки зору опонентів, а її аналіз, знаходження і використання позитивних тез; позиції сторін можуть бути не лише взаємовиключними, а й взаємодоповнювальними; обговорення спірних положень пов'язані з аналізом, колективною діяльністю, формуванням спільної точки зору; на відміну від спору з його конфліктністю і протилежністю думок, дискусія веде до компромісу. Ділова бесіда — форма усної комунікації між кількома людьми у вузькому колі. Офіційні рішення за результатами ділових бесід приймаються не завжди, але їх учасники отримують інформацію для наступних дій. Ділові бесіди є важливим елементом таких управлінських процедур, як оформлення на роботу, звільнення співробітників, прийом відвідувачів, консультування, ділові переговори, зустрічі. Збори — форма колективного обміну інформацією, який завершується прийняттям конкретних рішень. На зборах має бути присутній весь персонал організації (підрозділу). Розглядаються і обговорюються загальні питання, що накопичилися за певний період. Метою зборів є й підведення підсумків діяльності та визначення планів на майбутнє. За рівнем регламентації розрізняють формальні і неформальні комунікації. Формальні організуються каналами і мають зміст та форму, визначені керівництвом. Забезпечують обмін інформацією між ієрархічними частинами, посадовими особами організації. Можуть визначатися установчими документами підприємства. До найпоширеніших формальних каналів К. в о. належать інформаційні бюлетені, дошки оголошень, електронна пошта, регулярні збори, наради, бланки документів, а також особисте спілкування по-

садових осіб. Проблема цих комунікацій у великих організаціях — наростання інформаційного перевантаження менеджерів, що знижує ефективність управлінських рішень. Неформальні комунікації реалізуються в обхід офіційних каналів і розвиваються в тому разі, якщо формальні комунікації організовано неефективно. Спілкування людей здійснюється за допомогою вербальної і невербальної комунікації. Вербальна — передання інформації шляхом повідомлень, зашифрованих у словах. Реалізується через усні та письмові повідомлення. Усне передання інформації відбувається у процесі мовного діалогу, наради, переговорів, презентацій, телефонних розмов, коли найбільший її обсяг передається за допомогою голосового зв'язку. Письмові комунікації реалізуються через документи у вигляді листів, наказів, розпоряджень, інструкцій, нормативних положень, коли керівник передає підлеглому письмові вказівки. Невербальна комунікація — передання інформації без використання слів — мовою рухів, параметрів мови та інших форм самовираження людей. За носіями інформації комунікацію поділяють на усну, письмову, електронну. У багатьох ситуаціях найефективнішою є усна комунікація, що здійснюється за безпосереднього контакту. Вона уможливає точне і детальне передання суті повідомлень, уточнення незрозумілих питань, виключає неправильне розуміння завдань. Письмова комунікація здійснюється в організації через розроблення і поширення різних документів — наказів, інструкцій, службових записок тощо. Її завданнями є: інформування співробітників; управлінський вплив на них; інструктаж у зв'язку з початком певної роботи, контроль за її результатами; звітування про виконане за певний період; повідомлення про події. Відповідно до цих завдань розробляють документи: розпорядчі (накази, вказівки); організаційні (положення, статут, інструкції, протоколи); інформаційно-довідкові (довідка, доповідна чи пояснювальна записка, акт, службовий лист, телеграма, телефонограма, факсограма); особисті (автобіографія, заява, довіреність). Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог до інформації, її чіткість, повнота, надійність, правильність.

Комунікація (від лат. *communicatio* — зв'язок) — передання інформації, повідомлень, відомостей. К. є дво- і односторонньою. Вона насамперед пов'язана з опосередкованим спілкуванням, з переданням інформації за допомогою технічних пристроїв (телефону, телетайпа та ін.), у т. ч. засобів масової К.

Щокін Г. В.

Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) — форма міжнародних норм з питань, що належать до компетенції МОП. Конвенції та рекомендації МОП призначені для використання державами-членами МОП і міжнародним співтовариством. Їх приймає Міжнародна конференція праці, яка відбувається щорічно у штаб-квартирі МОП у Женеві (Швейцарія). Ці концепції подібні до міжнародних договорів і підлягають ратифікації членами МОП. Ратифікувавши конвенцію, держава бере на себе зобов'язання щодо виконання її положень. Рекомендації не потребують ратифікації. Вони розширюють зміст конвенцій або стосуються питань, що не вимагають формальних зобов'язань. МОП прийняла 174 конвенції і 183 рекомендації. Україна ратифікувала 73 конвенції МОП, які містять міжнародні норми в галузі праці, у т. ч. норми, що належать до категорії основних прав працівників (про заборону примусової праці, про права профспілок, у т. ч. про право на організацію і колективні переговори, рівну оплату за рівну працю чоловіків і жінок, заборону дискримінації в галузі праці та занять, політику в галузі зайнятості, професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів, робочий час та час відпочинку, захист від радіації, гігієну в торгівлі і установах, охорону праці жінок і молоді), а також інші конвенції. Основними конвенціями МОП є: Конвенція № 87 про свободу об'єднання; Конвенція № 105 про заборону примусової праці; Конвенція № 111 про заборону на дискримінацію; Конвенція № 100 про рівну винагороду; Конвенція № 122 про політику зайнятості; Конвенція № 102 про соціальний захист; Конвенція № 143 про працюючих мігрантів; Конвенція № 129 про інспекцію праці; Конвенція № 144 про

тристоронні консультації. Перегляд (повний або частковий) прийнятих раніше конвенцій і рекомендацій є компетенцією лише МОП.

Калина А. В.

Конвенція про боротьбу з дискримінацією в галузі освіти — міжнародно-правовий документ, схвалений на одинадцятій сесії Генеральної конференції ЮНЕСКО в Парижі 14.12.1960. Згідно з цією Конвенцією на держави-учасниці покладаються зобов'язання створити системи освіти, які б забезпечували доступ до освіти на рівних підставах будь-яких осіб або груп осіб без дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, національного чи соціального походження. Конвенція складається з преамбули і 19 статей. У преамбулі сформульовано причини прийняття документа: по-перше, Загальна декларація прав людини утверджує принцип неприпустимості дискримінації і проголошує право кожної людини на освіту; по-друге, ЮНЕСКО на підставі свого статуту прагне встановити співробітництво між націями для забезпечення повсюдного дотримання прав людини і рівний для всіх доступ до освіти; по-третє, ЮНЕСКО, виходячи з різноманітних систем освіти, прийнятих в окремих країнах, має не лише усунути дискримінацію в галузі освіти, а й підтримувати загальну рівність можливостей і рівне до всіх ставлення в цій галузі. Ст. 1 (пункт 1) Конвенції дає тлумачення терміна “дискримінація”, який охоплює будь-яке розрізнення, винятки, обмеження чи переваги за ознакою раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних чи інших переконань, національного або соціального походження, економічного становища чи народження, що має за мету або наслідок знищення чи порушення рівності ставлення в галузі освіти, зокрема: а) закриття для особи чи групи осіб доступу до освіти будь-якого ступеня чи типу; б) обмеження для них освіти нижчим її рівнем; в) створення чи збереження різних систем освіти чи навчальних закладів для особи чи групи осіб, крім випадків, передбачених положенням ст. 2 цієї Конвенції; або г) становище, несумісне з людською гідністю,

в яке ставиться особа чи група осіб. У пункті 2 цієї статті зазначено, що термін “освіта” стосується всіх типів і ступенів освіти і охоплює доступ до освіти, рівень і якість навчання, а також умови, в яких воно здійснюється. Ст. 2 фіксує низку положень, що не розглядаються як дискримінація з точки зору ст. 1 цієї Конвенції, якщо вони допускаються в окремих державах: а) створення та збереження різних систем освіти чи навчальних закладів для учнів різної статі у випадках, коли ці системи чи заклади забезпечують рівний доступ до освіти, коли їх викладацький склад має однакову кваліфікацію, коли вони мають приміщення та обладнання однакової якості й дають змогу проводити навчання за однаковими програмами; б) створення чи збереження різних систем освіти або навчальних закладів за мотивами релігійного чи мовного характеру, які дають освіту, що відповідає вибору батьків або законних опікунів учнів, у випадках, коли включення в ці системи або вступ до цих закладів є добровільним і якщо освіта, яку вони дають, відповідає нормам, визначеним чи затвердженим компетентними органами освіти, зокрема щодо освіти одного й того самого ступеня; в) створення чи збереження приватних навчальних закладів у випадках, коли їх метою є не виокремлення якої-небудь групи, а лише доповнення можливостей освіти, наданих державою, з умовою, що їх діяльність дійсно відповідає зазначеній вище меті і що освіта, яку вони дають, відповідає нормам, визначеним чи затвердженим компетентними органами освіти, зокрема щодо норм освіти одного й того самого ступеня. Ст. 3 Конвенції визначає зобов’язання держав-учасниць, які є її сторонами, щодо усунення чи запобігання дискримінації: а) скасування всіх законодавчих постанов та адміністративних розпоряджень і припинення адміністративної практики дискримінаційного характеру в галузі освіти; б) життя за потреби у законодавчому порядку заходів з тим, щоб усунути будь-яку дискримінацію під час прийому учнівської молоді до навчальних закладів; в) недопущення у визначенні плати за навчання, надання стипендій і будь-якої іншої допомоги учнівській молоді, а також дозволів і пільг для продовження освіти

за кордоном жодної різниці стосовно учнівської молоді — громадян цієї країни — з боку державних органів, крім розрізнення їх за успіхами чи потребами; г) недопущення у випадках, коли державні органи надають навчальним закладам певні види допомоги, жодних переваг чи обмежень, що базуються виключно на належності учнів до певної групи; д) надання іноземним громадянам, що проживають на їх території, такого самого доступу до освіти, як і своїм громадянам. Зобов’язання держав, які є сторонами Конвенції, щодо розроблення і впровадження в життя загальнодержавної політики, яка використовує відповідно до національних умов і звичаїв методи для забезпечення рівності можливостей і ставлення в галузі освіти, відображено у ст. 4. Суть їх у тому щоб: а) зробити початкову освіту обов’язковою і безплатною; зробити середню освіту в різноманітних її формах загальним надбанням і забезпечити її доступність; зробити вищу освіту доступною для всіх на основі повної рівності і залежно від здібностей кожного; забезпечити дотримання передбаченої законом обов’язковості навчання; б) забезпечити у всіх державних навчальних закладах одного ступеня однаковий рівень освіти та рівні умови щодо якості навчання; в) підтримувати і розвивати відповідними методами освіту осіб, які не здобули початкової освіти чи не закінчили її, продовження їх освіти відповідно до здібностей кожної; г) забезпечити без дискримінації підготовку до професії викладача. У ст. 5 наголошено, що держави-сторони вважають, що: а) освіта має бути спрямована на всебічний розвиток людської особистості і на більшу повагу до людських прав та основних свобод; має сприяти взаєморозумінню, терпимості та дружбі між усіма народами і всіма расовими чи релігійними групами, а також розвитку діяльності ООН у галузі підтримання миру; б) батьки і у відповідних випадках законні опікуни повинні мати змогу, по-перше, в рамках, визначених законодавством кожної держави, вільно посилати своїх дітей не в державні, а в інші навчальні заклади, що відповідають мінімальним вимогам, встановленим або затвердженим компетентними органами освіти, і, по-друге, забезпечу-

вати релігійне та моральне виховання дітей відповідно до їх власних переконань; нікому і жодній групі осіб не слід нав'язувати релігійного виховання, що не сумісне з їх переконаннями; в) за особами, які належать до національних меншин, слід визнати право провадити власну освітню роботу, у т. ч. керівництво школами, і відповідно до політики в галузі освіти кожної держави використовувати чи викладати свою рідну мову за тієї, однак, умови, що: (I) здійснення цього права не заважає особам, які належать до меншин, розуміти культуру і мову всього колективу і брати участь у його діяльності і що воно не підриває суверенітету країни; (II) рівень освіти в таких школах не нижчий від загального рівня, встановленого чи затвердженого компетентними органами; (III) відвідування таких шкіл є факультативним. Держави-сторони зобов'язані при застосуванні цієї Конвенції, поперше, якнайповніше враховувати рекомендації, які Генеральна конференція ЮНЕСКО може прийняти для визначення заходів боротьби з різними аспектами дискримінації в галузі освіти та заходів щодо забезпечення рівності можливостей і ставлення в цій галузі (ст. 6); по-друге, повідомляти в періодичних доповідях, які вони подаватимуть Генеральній конференції ЮНЕСКО в терміни і в формі, що будуть встановлені Конференцією, про законодавчі, адміністративні та інші заходи, вжиті ними для здійснення цієї Конвенції, зокрема про вироблення і розвиток загальнодержавної політики, згаданої в ст. 4, про досягнуті результати та про перепопи на шляху її втілення в життя (ст. 7). Ст. 8 регламентує процедуру вирішення спірних питань. Зазначено, що будь-який спір між двома чи кількома державами — сторонами цієї Конвенції щодо тлумачення або застосування Конвенції, який не врегульовано шляхом переговорів, за відсутності інших засобів врегулювання на прохання сторін передається для вирішення Міжнародним Судом. Ст. 9–19 визначають порядок прийняття, ратифікації, приєднання, набрання чинності; порядок поширення, денонсування та перегляду змісту Конвенції. Україна ратифікувала К. про б. з д. в г. о., і вона набрала чинності 19.03.1963.

Антонюк О. В.

Конвенція “Про визнання кваліфікацій вищої освіти в європейському регіоні” — міжнародно-правовий документ (підписаний у Лісабоні в 1997). Складається з преамбули і XI розділів. У преамбулі, зокрема, зазначено, що сторони цієї Конвенції, приймаючи її, керуються такими чинниками: усвідомлюють той факт, що право на освіту є одним із прав людини і що вища освіта, яка є ключовим фактором розширення і розвитку знань, — винятково цінне культурне і наукове надбання як для кожної людини, так і для суспільства; беруть до уваги, що вища освіта відіграє життєво важливу роль у зміцненні миру, взаєморозуміння і терпимості й у створенні взаємної довіри між народами та країнами; беруть до уваги, що розмаїтість систем освіти в європейському регіоні є відображенням його культурного, соціального, політичного, філософського, релігійного та економічного розмаїття, яке є винятковим надбанням, що вимагає поваги; бажають надати всім людям цього регіону змогу повною мірою користуватися цим джерелом розмаїття, полегшуючи доступ жителів кожної держави та учнів навчальних закладів кожної сторони до освітніх ресурсів інших держав, і, більш конкретно, за допомогою сприяння їх зусиллям для продовження своєї освіти чи завершення періоду навчання у вищих навчальних закладах у цих інших Странах; вважають, що визнання навчальних курсів, свідоцтв, дипломів і ступенів, отриманих у будь-якій іншій країні європейського регіону, є важливим заходом, спрямованим на сприяння розширенню академічної мобільності між Странами; надають великого значення принципу автономії навчальних закладів і усвідомлюють необхідність утвердження та захисту цього принципу; будуть переконані в тому, що справедливе визнання кваліфікацій є культурним правом, так само як і обов'язком суспільства та урядів; беруть до уваги наведені нижче конвенції Ради Європи і ЮНЕСКО, що стосуються визнання свідоцтв у Європі: Європейську конвенцію про еквівалентність дипломів, які забезпечують доступ в університети (1953, ET5 15) і Протокол до неї (1964, ET5 49); Європейську конвенцію про еквівалентність періодів університет-

ської освіти (1956, ET5 21); Європейську конвенцію про академічне визнання університетських кваліфікацій (1959, ET5 32); Конвенцію про визнання навчальних курсів, дипломів про вищу освіту і вчених ступенів у державах регіону Європи (1979); Європейську конвенцію про загальну еквівалентність періодів університетської освіти (1990, ET5 138), а також Міжнародну конвенцію про визнання навчальних курсів, дипломів про вищу освіту і вчених ступенів в арабських і європейських державах басейну Середземномор'я (1976), прийняту в рамках ЮНЕСКО, яка стосується і академічного визнання в Європі; нагадують, що ця Конвенція має також розглядатися в контексті конвенцій і Міжнародної Рекомендації ЮНЕСКО, які стосуються інших регіонів світу, і що необхідно поліпшувати обмін інформацією між цими регіонами; усвідомлюють широку зміни в галузі вищої освіти в європейському регіоні з часу прийняття зазначених вище конвенцій, які зумовили значне зростання диверсифікації усередині національних систем вищої освіти і між ними, та необхідність приведення правових актів і практики у відповідність з цими процесами; усвідомлюють потребу в пошуку спільного розв'язання практичних проблем визнання в європейському регіоні; усвідомлюють необхідність удосконалення існуючої практики визнання і забезпечення того, щоб вона була більш чіткою і краще адаптованою до сучасного стану вищої освіти в європейському регіоні; впевнені у позитивному значенні Конвенції, розробленої і прийнятої під спільною егідою Ради Європи і ЮНЕСКО, яка визначає рамки подальшого розвитку практики визнання в європейському регіоні; усвідомлюють важливість створення постійних механізмів для втілення в життя принципів і положень цієї Конвенції. Розділ I Конвенції присвячено розкриттю значення живих термінів: доступ (до вищої освіти) — право осіб, які мають відповідну кваліфікацію, представляти свою кандидатуру і бути розглянутими з метою прийому до вищого навчального закладу; прийом (у навчальні заклади або на програми вищої освіти) — дія або система, які дають змогу кандидатам, що мають відповідну кваліфікацію, продов-

жувати вищу освіту у певному навчальному закладі і/або за визначеною програмою вищої освіти; оцінка вищих навчальних закладів і програм — визначення якості освіти в конкретному вищому навчальному закладі або з певної програми вищої освіти, а оцінка індивідуальних кваліфікацій — письмовий висновок або оцінка компетентним органом індивідуальних іноземних кваліфікацій; компетентний орган з питань визнання — орган, офіційно уповноважений приймати рішення зобов'язального характеру з питань визнання іноземних кваліфікацій; вища освіта — усі види курсів навчання чи груп курсів навчання, а також підготовки спеціалістів або дослідників на післясередньому рівні, які визнаються відповідними органами Сторони як складові її системи вищої освіти; вищий навчальний заклад — установа, яка надає вищу освіту і визнається повноважним органом Сторони як складова її системи вищої освіти; програма вищої освіти — курс навчання, визнаний уповноваженим органом Сторони як складова її системи вищої освіти, по закінченні якого випускник отримує кваліфікацію вищої освіти; період навчання — будь-яка складова програми вищої освіти, що була оцінена і задокументована і не є програмою навчання, забезпечує істотне набуття знань чи навичок; кваліфікація — охоплює два аспекти: а) кваліфікація вищої освіти (будь-який документ про присудження ступеня, диплом чи інше свідоцтво, видане уповноваженим органом, який засвідчує успішне закінчення програми вищої освіти); б) кваліфікація, яка дає доступ до вищої освіти (будь-який диплом чи інше свідоцтво, що видається уповноваженим органом, який засвідчує успішне закінчення програми навчання і дає право власнику на розгляд його кандидатури з метою прийому до вищого навчального закладу; визнання — офіційне підтвердження уповноваженим органом значимості іноземної освітньої кваліфікації з метою доступу її власника до освітньої і/або професійної діяльності. Вимоги до визнання поділяють на: а) загальні — умови, які мають бути виконані в всіх випадках для доступу до вищої освіти, або до її певного рівня, або для отримання кваліфікації вищої освіти певного рівня;

б) особливі — умови, які мають бути виконані на додаток до загальних вимог для забезпечення прийому на специфічну програму вищої освіти або для отримання специфічної кваліфікації вищої освіти у певній галузі знань. У розділі II Конвенції визначено компетенцію органів управління вищою освітою, наголошено, що коли центральні органи будь-якої Сторони уповноважені приймати рішення з питань визнання, ця Сторона стає безпосередньо пов'язаною положеннями цієї Конвенції і вживає необхідних заходів для реалізації її положень на своїй території. По-друге, коли компетенцію на прийняття рішень з питань визнання мають складові Сторони, ця Сторона у момент підписання або при переданні своєї ратифікаційної грамоти, документа про прийняття, схвалення або приєднання, або в будь-який момент надалі подає одному з депозитаріїв коротку заяву про свій конституційний устрій. У цих випадках уповноважені органи позначених таким чином складових частин Сторін вживають необхідних заходів для забезпечення виконання положень цієї Конвенції на їх території. По-третє, у випадку, коли повноваження на прийняття рішень з питань визнання мають окремі вищі навчальні заклади чи інші органи, кожна Сторона відповідно до свого конституційного устрою або структури передає текст цієї Конвенції таким закладам і органам і здійснює всі можливі кроки з метою сприяння розгляду і застосуванню ними положень. По-четверте, обумовлено, що у момент підписання чи передання на зберігання своєї ратифікаційної грамоти, документа про прийняття, схвалення або приєднання, або в будь-який момент у подальшому кожна держава, Святійший престол або Європейське співтовариство інформує одного з депозитаріїв цієї Конвенції про органи, уповноважені вносити різні види рішень з питань визнання. Основні принципи оцінки кваліфікацій сформульовано у розділі III. По-перше, констатується, що власники кваліфікацій, виданих в одній із Сторін, мають належний доступ на прохання відповідного органу до оцінки цих кваліфікацій. По-друге, щодо цього не допускається будь-яка дискримінація з будь-яких ознак (стать, раса, колір шкі-

ри, інвалідність, мова, релігія, політичні або інші переконання, національне, етнічне або соціальне походження, належність до національної меншості, майнове, станове або інше становище заявника) або за ознакою, пов'язаною з будь-якими іншими обставинами, які не належать до значимості кваліфікації, щодо якої запитується визнання. Для реалізації цього права кожна Сторона забезпечує життя відповідних заходів при розгляді заяви щодо визнання кваліфікацій виключно на основі набутих знань і навичок. По-третє, кожна Сторона забезпечує відкритість, погодженість і надійність процедур і критеріїв, що використовуються для оцінки і визнання кваліфікацій. По-четверте, рішення про визнання приймаються на основі відповідної інформації про кваліфікації, щодо яких запитується визнання. Обов'язок надання належної інформації покладає насамперед на заявника, який забезпечує достовірність такої інформації. Незалежно від обов'язку заявника навчальні заклади, що видали зазначені кваліфікації, зобов'язані надавати на запит заявника й у розумних межах всю інформацію, що стосується справи, власнику кваліфікації, навчальному закладу або уповноваженим органам країни, де запитується визнання. Сторони доручають усім навчальним закладам, які становлять їх систему освіти — а у відповідних випадках закликають їх, — задовольняти всі обґрунтовані запити про надання інформації для оцінки кваліфікацій, отриманих у вищезгаданих закладах. Відповідальність за доведення того, що заява не відповідає певним вимогам, покладається на орган, який здійснює оцінку. По-п'яте, з метою сприяння визнанню кваліфікацій кожна Сторона забезпечує надання належної і чіткої інформації про її систему освіти. По-шосте, рішення про визнання приймаються у термін, який заздалегідь обумовлений уповноваженими органами, що здійснюють визнання, і обчислюється з часу надання всієї необхідної інформації щодо запити. У разі відмови у визнанні пояснюють причини цієї відмови і повідомляють відомості про можливі заходи, яких може вжити заявник з метою отримання визнання пізніше. У разі відмови у визнанні або не прийнятті жодного рішен-

ня заявник може оскаржити рішення в розумний термін. Положення про визнання кваліфікацій, які дають доступ до вищої освіти, сформульовано у розділі IV Конвенції. Їх суть полягає в тому, що: кожна Сторона визнає кваліфікації, видані іншими Сторонами, які відповідають загальним вимогам доступу до вищої освіти в цих Сторонах, з метою доступу до програм, що становлять її систему вищої освіти, крім випадків, коли може бути доведено наявність істотних розходжень між загальними вимогами до доступу в Стороні, в якій було отримано кваліфікацію, і в Стороні, де запитуються визнання цієї кваліфікації; альтернативно Стороні досить надати власнику кваліфікації, виданої в одній з інших Сторін, можливість отримати оцінку цієї кваліфікації за запитом її власника; у випадку, коли кваліфікація дає доступ тільки до вищих навчальних закладів або до програм вищої освіти певного типу в Стороні, де було отримано цю кваліфікацію, кожна інша Сторона надає власникам таких кваліфікацій доступ до аналогічних програм у навчальних закладах, що утворюють її систему вищої освіти, крім випадків, коли істотні розходження можуть бути доведені між вимогами до доступу в Стороні, в якій було отримано кваліфікацію, і в Стороні, де запитуються визнання цієї кваліфікації; у випадку, коли прийом на специфічні програми вищої освіти залежить від виконання особливих вимог до доступу на додаток до загальних вимог, уповноважені органи відповідної Сторони можуть установлювати такі ж додаткові вимоги і щодо власників кваліфікацій, отриманих в інших Сторонах, або здійснювати оцінку, чи відповідають еквівалентним вимогам заявники, які володіють кваліфікаціями, отриманими в інших Сторонах; у випадку, коли отримані в будь-якій стороні свідоцтва про середню освіту надають доступ до вищої освіти тільки разом з додатковими іспитами як попередню умову доступу, інші Сторони також можуть зробити доступ залежним від цих вимог або пропонувати альтернативне рішення для задоволення додаткових вимог у рамках їх власної освітньої системи; у сторонах, в яких доступ до вищої освіти може бути отримано на основі нетрадицій-

них кваліфікацій, аналогічні кваліфікації, отримані в інших Сторонах, оцінюються так само, як нетрадиційні, отримані в Стороні, де запитуються визнання; з метою забезпечення доступу до програм вищої освіти кожна Сторона може здійснювати визнання кваліфікацій, виданих іноземними навчальними закладами, що здійснюють свою діяльність на її території, обумовлену конкретними вимогами національного законодавства або спеціальними угодами, укладеними зі Стороною, до якої належать ці навчальні заклади. Визнання періодів навчання закріплено у Розділі V. Наголошено, що кожна Сторона визнає періоди навчання, пройдені в рамках програми вищої освіти в іншій Стороні. Це визнання стосується таких періодів навчання для завершення програми вищої освіти в Стороні, де запитуються визнання, крім випадків, коли можуть бути обґрунтовано представлені суттєві розходження між завершеними періодами навчання в іншій Стороні і частиною програми вищої освіти, передбачати заміну них у тій Стороні, де запитуються визнання. Альтернативно Стороні досить надати особі, яка завершила період навчання в рамках програми вищої освіти в одній з інших Сторін, можливість отримати оцінку цього періоду навчання за запитом відповідної особи. Далі зазначено, що кожна Сторона сприяє визнанню періодів навчання у випадках, коли: а) мала місце раніше укладена угода між, з одного боку, вищим навчальним закладом або уповноваженим органом, який відповідає за відповідний період навчання, з одного боку, і вищим навчальним закладом або уповноваженим органом з питань визнання, який відповідає за запитоване визнання, — з іншого; б) вищий навчальний заклад, в якому було завершено період навчання, видав свідоцтво або випуску із заліково-екзаменаційної відомості, які засвідчують, що той, хто навчається, успішно виконав встановлені вимоги щодо даного періоду навчання. Розділ VI розкриває порядок, закріплений у Конвенції, визнання кваліфікації вищої освіти. У ньому, зокрема, констатується: оскільки рішення про визнання ґрунтується на знаннях і навичках, засвідчуваних кваліфікацією вищої освіти, кожна Сторона визнає кваліфіка-

ції вищої освіти, видані в іншій Стороні, крім випадків, коли можуть бути обґрунтовано представлені істотні розходження між кваліфікацією, щодо якої запитується визнання, і відповідною кваліфікацією у Стороні, де запитується визнання. Визнання Стороною кваліфікації вищої освіти спричиняє один або більше з таких наслідків: а) доступ до подальшого навчання в системі вищої освіти, у т. ч. відповідні іспити, і/або до підготовки за програмами для отримання вченого ступеня на умовах, аналогічних тим, що застосовуються до власників кваліфікації Сторони, де запитується визнання; б) використання вченого ступеня відповідно до законів і правил Сторони або під її юрисдикцією, де запитується визнання. Крім того, визнання може полегшити доступ на ринок праці відповідно до законів і правил Сторони або під її юрисдикцією, де запитується визнання. У розділі зафіксовано, що оцінка кваліфікації вищої освіти в будь-якій із Сторін, видана іншою Стороною, може мати такі форми: а) рекомендації щодо загальних цілей зайнятості; б) рекомендації будь-якому навчальному закладу з метою включення її до програми; в) рекомендації будь-якому іншому компетентному органу, який займається питаннями визнання. Процедура визнання кваліфікацій, власниками яких є біженці, переміщені особи та особи, які перебувають на становищі біженців, закріплено в розділі VII, де зазначено, що кожна Сторона в рамках системи освіти та відповідно до своїх конституційних, правових і регламентуючих положень вживає всіх можливих і розумних заходів для розроблення процедур, спрямованих на забезпечення справедливої і швидкої оцінки того, чи відповідають біженці, переміщені особи та особи, які перебувають на становищі біженців, відповідним вимогам, що висуваються для доступу до вищої освіти, продовження навчання за програмами вищої освіти або зайнятості, і навіть у випадках, коли кваліфікації, отримані в одній із Сторін, не можуть бути підтверджені документально. Порядок обміну інформацією між Сторонами про оцінку вищих навчальних закладів і програм визначено у розділі VIII. Кожна Сторона надає адекватну інформацію з будь-якого навчально-

го закладу, що входить до її системи вищої освіти, і з будь-якої програми, здійснюваної цими закладами, з метою надання уповноваженим органам інших Сторін можливості переконаватися, чи дає якість свідоцтв, виданих цими закладами, підставу для визнання у країні, де запитується визнання. Така інформація надається: а) у випадку створення Сторонами системи офіційної оцінки вищих навчальних закладів і програм — інформація про методи і результати цієї оцінки, а також конкретних стандартів якості для кожного типу навчального закладу, що видає кваліфікації вищої освіти, і для програм, які забезпечують отримання таких кваліфікацій; б) у випадку, якщо Сторони не створили системи офіційної оцінки вищих навчальних закладів і програм, — інформація про визнання різних кваліфікацій, отриманих у певному вищому навчальному закладі або в рамках будь-якої програми вищої освіти, які є складовими її системи вищої освіти. Крім цього, кожна Сторона вживає адекватних заходів щодо складання, оновлення і публікації: а) огляду різних типів вищих навчальних закладів, які утворюють її систему вищої освіти, з характеристиками, властивими кожному типу такого закладу; б) переліку визнаних вищих навчальних закладів (державних і приватних), які утворюють її систему освіти, із вказівкою їх повноважень щодо видання різних видів кваліфікацій і вимог, які висуваються до отримання доступу до кожного типу навчального закладу і програми; в) опису програм вищої освіти; г) переліку навчальних закладів, розташованих за межами її території, які кожна Сторона вважає складовими своєї системи освіти. Розділ IX визначає порядок обміну між Сторонами інформацією з питань визнання. По-перше, з метою сприяння визнанню кваліфікації вищої освіти Сторони зобов'язуються створити системи, які б характеризувалися відкритістю і давали б повний опис отримуваних кваліфікацій. По-друге, визнаючи необхідність у відповідній, точній і оновленій інформації, кожна Сторона створює національний інформаційний центр або підтримує вже існуючий і повідомляє про його створення і про будь-які його зміни, що стосуються одного з депозитаріїв. Націо-

нальний інформаційний центр кожної Сторони: а) полегшує доступ до достовірної і точної інформації про систему вищої освіти і кваліфікації вищої освіти країни, в якій він розташований; б) полегшує доступ до інформації про системи вищої освіти і кваліфікацій вищої освіти інших Сторін; в) забезпечує консультації та інформацію з питань визнання і оцінки кваліфікацій відповідно до національних законів і регламентації. Кожен національний інформаційний центр має у своєму розпорядженні необхідні ресурси, які уможливають виконання ним своїх функцій. По-третє, Сторони через національні інформаційні центри або в інший спосіб сприяють використанню вищими навчальними закладами Сторін Додатка до дипломів ЮНЕСКО / Ради Європи або будь-якого іншого порівнянного документа. Розділ X визначає механізм здійснення Конвенції. Наголошено, що за її реалізацією спостерігають, сприяють і полегшують здійснення такі органи: а) Комітет Конвенції про визнання кваліфікацій, що належать до вищої освіти в Європейському регіоні; б) Європейська мережа національних інформаційних центрів з питань академічного визнання і мобільності (Мережа ЄНІК), створена на основі рішень, прийнятих 9.06.1994 Комітетом Міністрів Ради Європи і 18.06.1994 Регіональним комітетом ЮНЕСКО для Європи. Важливим є застосування Комітету Конвенції про визнання кваліфікацій, які належать до вищої освіти в Європейському регіоні. До складу Комітету увійшли по одному представнику від кожної Сторони. Комітет подає свою доповідь відповідним органам Ради Європи і ЮНЕСКО та підтримує зв'язки з регіональними комітетами ЮНЕСКО з питань застосування конвенцій про визнання навчальних курсів, дипломів і ступенів у галузі вищої освіти, прийнятих під егідою ЮНЕСКО. Комітет приймає свої правила, процедури, проводить чергові засідання не рідше як раз на три роки. Секретаріатське забезпечення Комітету покладено спільно на Генерального секретаря Ради Європи і Генерального директора ЮНЕСКО. У розділі X розкрито специфіку функціонування Європейської мережі національних інформаційних центрів, до складу якої

входять по одному представнику від Сторони. Її члени займаються питаннями академічної мобільності та визнання (мережа ЄНІК). У складі, обмеженому національним інформаційним центром Сторін цієї Конвенції, мережа ЄНІК спостерігає за практичним здійсненням і сприяє застосуванню Конвенції за допомогою уповноважених національних органів. Пленарне засідання учасників мережі проводять не рідше як один раз на рік. На цьому обирають Голову і Президію, Секретаріатське забезпечення мережі ЄНІК покладено спільно на Генерального секретаря Ради Європи і Генерального директора ЮНЕСКО. Сторони співпрацюють через мережу ЄНІК з національними інформаційними центрами інших Сторін, зокрема допомагають їм збирати всю корисну для національних інформаційних центрів інформацію в рамках їхніх заходів, що стосуються академічного визнання і мобільності. Розділ XI містить заключні положення, в ньому сформульовано механізм підписання Конвенції, набрання нею чинності.

Антонюк О. В.

Конвенція про захист прав і основних свобод людини (Європейська конвенція з прав людини) — міжнародно-правовий документ, прийнятий Радою Європи у Римі 4.11.1950. Встановлює систему захисту прав людини та контролю за її дотриманням. Складається з преамбули, 5 розділів і 66 статей. У розділі I наведено перелік прав і свобод, які гарантуються сторонами-учасниками кожній людині. Зокрема, у ст. 2 пункт 1 зазначено, що право кожної людини на життя захищається законом. Жодна людина не може бути умисно позбавлена життя інакше, ніж на виконання вироку суду, винесеного після визнання її винною у скоєнні злочину, за який законом передбачено таке покарання. У пункті наголошено, що позбавлення життя не розглядається як порушення цієї статті, коли воно є наслідком неминучої потреби застосувати силу: а) при захисті будь-якої людини від незаконного насильства; б) при здійсненні законного арешту або при запобіганні втечі людини, що законно перебуває під вартою; в) у діях, законно вчинених з метою придушення бунту або заколоту. За-

значено також, що жодна людина не може бути піддана катуванням, нелюдському або такому, що принижує її гідність, поводженню чи покаранню (ст. 3); перебувати в рабстві або в підневільному стані та бути приневоленою до примусової чи обов'язкової праці (ст. 4). Акцентовано, що для цілей цієї статті термін "примусова чи обов'язкова праця" не охоплює: а) будь-яку роботу, виконання якої звичайно вимагається під час ув'язнення, призначеного згідно з положеннями ст. 5 цієї Конвенції, або під час умовного звільнення з такого ув'язнення; б) будь-яку службу військового характеру або у разі відмови від неї з релігійних чи політичних мотивів у країнах, де така відмова визнається, службу, визначену замість обов'язкової військової служби; в) будь-яку іншу службу, що має виконуватися на випадок надзвичайного стану або стихійного лиха, яке загрожує життю чи благополуччю суспільства; г) будь-яку роботу чи службу, яка є звичайним громадянським обов'язком. Ст. 5 (пункт 1) засвідчує, що кожна людина має право на свободу та особисту недоторканність. Жодна людина не може бути позбавлена волі інакше, ніж відповідно до процедури, встановленої законом, в таких випадках, як: а) законне ув'язнення людини після її заарештування компетентним судом; б) законний арешт або затримання людини за невиконання законного рішення суду або для забезпечення виконання будь-якого обов'язку, передбаченого законом; в) законний арешт або затримання, здійснені з метою забезпечення її присутності перед компетентним правовим органом на підставі обґрунтованої підозри у скоєнні злочину або якщо обґрунтовано визнається за необхідне запобігти скоєнню нею злочину або її зникненню після його скоєння; г) затримання неповнолітньої людини на підставі законного розпорядження з метою виховного нагляду або законне затримання неповнолітньої людини з метою забезпечення її присутності перед компетентним правовим органом; г) законне затримання людей для запобігання поширенню інфекційних захворювань, людей психічно хворих, алкоголік, наркоманів чи бродяг; д) законний арешт або затримання людини, здійснені з метою запобігання її незаконному в'їз-

ду в країну, або людини, стосовно якої вживаються заходи з метою депортації чи екстрадиції. У пунктах 2–3 зафіксовано права кожної людини у разі її арешту: по-перше, її негайно сповіщають зрозумілою для неї мовою про підстави її арешту і будь-яке обвинувачення проти неї; по-друге, вона негайно має постати перед суддею чи іншою службовою особою, якій закон надає право здійснювати судову владу, і має право на судовий розгляд упродовж розумного строку або на звільнення до початку судового розгляду. Таке звільнення може бути обумовлене гарантіями з'явлення до суду; по-третє, коли людина позбавлена волі внаслідок арешту або затримання, вона має право на швидкий розгляд судом законності її затримання і на звільнення, якщо затримання є незаконним; по-четверте, кожна людина, яка стала жертвою арешту або затримання з порушенням положень ст. 5, має право вимагати та отримати компенсацію. У ст. 6 (пункт 1) зазначено, що кожна людина при визначенні її громадянських прав та обов'язків або при висуванні проти неї будь-якого кримінального обвинувачення має право на справедливий і відкритий розгляд упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, створеним відповідно до закону. Судова постанова оголошується прилюдно, але преса і відвідувачі можуть не допускатися до залу засідань протягом усього судового розгляду чи якоїсь його частини з метою збереження моральних засад, громадського порядку або національної безпеки в демократичному суспільстві, коли того вимагають інтереси малолітніх чи захисту конфіденційності особистого життя сторін, або у разі неминучої потреби, коли, на думку суду, в особливих випадках привселюдність розгляду може зашкодити інтересам правосуддя. Права людини, звинуваченої у скоєнні кримінального злочину, розкрито у пункті 3 (ст. 6): а) бути негайно і детально поінформованою зрозумілою їй мовою про характер і причину обвинувачення проти неї; б) мати достатньо часу і можливостей для підготовки свого захисту; в) захищати себе особисто чи використовувати правову допомогу захисника на власний вибір або, якщо вона не має коштів для оплати правової до-

помоги захисника, отримувати її безоплатно, коли цього вимагають інтереси правосуддя; г) допитувати свідків, що свідчать проти неї, або вимагати їхнього допиту, а також вимагати виклику і допиту свідків з її сторони на тих самих умовах, що й свідків, які свідчать проти неї; г) отримувати безоплатну допомогу перекладача, якщо вона не розуміє і не розмовляє мовою, що використовується в суді. У Конвенції зафіксовано інші права людини: на повагу до її особистого і сімейного життя, житла і таємниці листування (ст. 8); на свободу думки, совісті та релігії (ст. 9); на свободу виявлення поглядів (ст. 10); на свободу мирних зборів і свободу асоціації з іншими людьми, у т. ч. право створювати профспілки та вступати до них для захисту своїх інтересів (ст. 11); на одруження і створення сім'ї згідно з національними законами, які регулюють здійснення цього права (ст. 12). У ст. 14 наголошено, що здійснення прав і свобод, викладених у цій Конвенції, гарантується без будь-якої дискримінації за ознакою статі, раси, кольору шкіри, мови, релігії, політичних чи інших переконань, національного або соціального походження, належності до національних меншин, майнового стану, народження або інших обставин. У розділі II закріплено положення, яке визначає систему захисту прав людини і контролю за їх дотриманням. Ці функції покладено на два органи: Європейську комісію з прав людини та Європейський суд з прав людини (ст. 19). Порядку функціонування Комісії присвячено розділ III. У ньому, зокрема, зазначено, що вона здійснює свою діяльність на пленарних засіданнях. Однак може створювати палати у складі не менш як семи членів кожна. Палати покликані розглядати подані заяви, які можуть розбирати на основі встановленого прецедентного права чи які не порушують серйозних питань щодо тлумачення або застосування Конвенції. Крім палат, Комісії надано право створювати комітети, кожен з яких складається щонайменше з трьох членів — із повноваженнями, дійсними за одностайного голосування, ухвалювати рішення про неприйнятність або вилучення з реєстру справ заяви, коли таке рішення може бути прийняте без подальшого розгляду.

Палата або комітет можуть у будь-який час відмовитися від своєї юрисдикції на користь пленарного засідання Комісії, яка також має право віддати розпорядження про передавання на її розгляд будь-якої заяви, надісланої на розгляд палати або комітету (ст. 20). Процедуру створення Суду та регламент його роботи сформульовано в розділі IV. Члени Суду обираються Консультативною асамблеєю на термін 9 років більшістю поданих голосів із списку осіб, висунутих членами Ради Європи; кожен член Ради висуває трьох кандидатів, з яких принаймні два мають бути його громадянами (ст. 39). Суд обирає свого Голову і одного або двох заступників Голови терміном на три роки. Вони можуть бути переобрані (ст. 41). Для розгляду кожної справи, переданої до Суду, Суд створює палату з дев'яти суддів. Членом палати *ex-officio* стає суддя — громадянин будь-якої держави, яка є стороною в спорі, або за його відсутності особа, яка визначається на вибір цієї держави і засідає як суддя. Решта суддів визначаються Головою Суду за жеребом перед початком розгляду справи (ст. 43). Останній, V розділ, регламентує порядок підписання, ратифікації та денонсації державами цієї Конвенції (ст. 57–66).

Антонюк О. В.

Конкретна праця — виготовлення будь-якої споживчої вартості — продуктів матеріальних чи духовних — для суспільного споживання. Якщо вироблений у результаті конкретної праці чи роботи продукт не має кінцевого споживання або не спрямований на досягнення суспільно значущих цілей організації, така праця є марною.

Дмитренко Г. А.

Конкурентоспроможність працівника — спроможність працівника успішно витримувати конкуренцію на ринку праці порівняно з працівниками аналогічних професій, спеціальностей, рівня кваліфікації. К. п. забезпечується високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистими якостями, інноваційним та мотиваційним потенціалами. Основою К. п. у ринковій структурі суспільства є професійна придатність — си-

стема якостей індивіда, від яких залежать успішне оволодіння професією, прибуткові результати праці, що досягаються завдяки оптимальним зусиллям, а також творче ставлення до праці, прагнення до підвищення кваліфікації, відкриття власної справи. В основі вибору (зміни) про-

фесії — складний тривалий процес професійного самовизначення особистості, який в умовах формування ринкових відносин набуває нових ознак. Модель професійного самовизначення особистості з метою підвищення її конкурентоспроможності як працівника зображено на схемі 1.

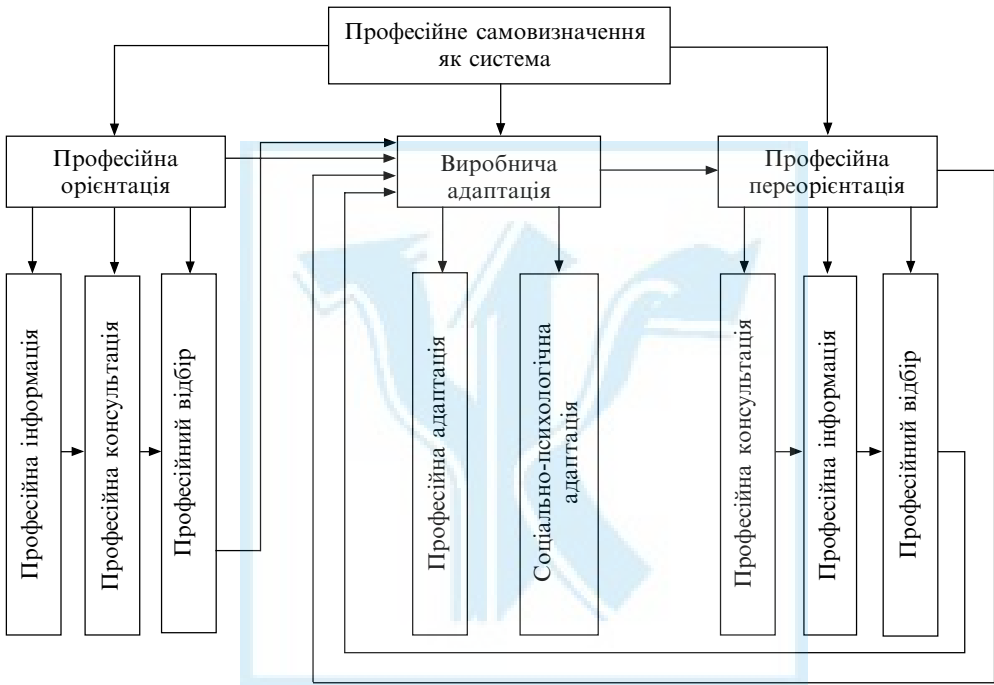


Схема 1. Модель взаємозв'язку складових професійного самовизначення особистості з урахуванням ринкової інфраструктури економіки

Калина А. В.

Конкурс (від лат. *concursum* — зустріч, зіткнення) — змагання, метою якого є визначення найкращих його учасників (напр., конкурс на заміщення вакантних посад, конкурс вступу до навчальних закладів).

Щокін Г. В.

Конкурсний відбір персоналу — 1) один із напрямів кадрового менеджменту; 2) технологічний етап конкурсу, процес оцінювання кандидатів на заміщення вакантних посад за допомогою відповідного інструментарію. Найпоширенішою на сьогодні є бальна система оцінювання професійних і особистісних

якостей здобувачів. Використовують таку сукупність (комплекс) соціальних технологій: співбесіда, тестування; оцінка за проектами, рефератами та програмами; анкетування; групові експертні оцінки; матричний метод; метод групових дискусій; ділові та рольові ігри. Для проведення К. в. п. і конкурсу загалом утворюють конкурсну комісію у складі голови, секретаря, членів комісії, в т. ч. незалежних експертів (психологів, юристів та ін.). За потреби комісія додатково залучає відповідних фахівців і технічних виконавців. К. в. п. здійснюється за стандартною програмою і стандартизованими методиками, що гарантує рівні умови

для всіх його учасників, об'єктивність оцінювання. На основі всебічного і об'єктивного аналізу результатів оцінювання та підрахунку набраних балів конкурсна комісія приймає рішення, хто з кандидатів витримає конкурс.

Щокін Г. В.

Консалтинг — комплексний ефективний спосіб допомоги бізнесменам і менеджерам у сфері діагностики стану бізнесу, визначення причин існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття конкретних рішень. Роль управлінського консультування зростає внаслідок посилення темпів змін, що відбуваються в бізнес-оточенні компанії чи організації. Успішні компанії відрізняються від збанкрутілих тим, що розробили ефективну систему пристосування до змін у зовнішньому середовищі, зокрема: впливу з боку економічних, науково-технічних, соці-

альних, державних інститутів; тиску з боку колективних, групових, індивідуальних інтересів; змін, що відбуваються в якості робочої сили, підвищенні її вартості тощо. Основними завданнями К. є: надання інформації клієнту; діагностика проблем, що його хвилюють; розроблення рекомендацій на основі професійного діагнозу стану бізнесу; надання допомоги в реалізації рекомендацій; сприяння підвищенню кваліфікації клієнта; істотне поліпшення ефективності роботи організації. 1. Надання інформації клієнту. Однієї з найважливіших потреб керівника і менеджера є володіння актуальною і надійною інформацією. Величезний обсяг і розмаїття інформації нерідко роблять цю проблему непосильною для перевантаженого бізнесмена. Тому цілком виправданим є передання її розв'язання консультантам, які не лише відстежують нову інформацію, а й надають її споживачу в потрібній формі. Класифікацію інформації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Структура необхідної бізнес-інформації

| Загальна ринкова інформація | Інформація про споживачів | Інформація про конкурентів | Інформація про постачальників | Нормативна інформація |
|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Перспективи розвитку галузі – Стан на ринку кредитів – Стан фондового ринку – Демографічна і соціологічна інформація тощо | <ul style="list-style-type: none"> – Визначення головних споживачів – Перспективи їх розвитку – Визначення кола людей, що мають вплив на прийняття рішень – Визначення потенційних споживачів тощо | <ul style="list-style-type: none"> – Перспективи розвитку виробничих фондів – Зусилля щодо підвищення кваліфікації персоналу – Засоби підвищення мотивації персоналу – Політика у сфері ціноутворення | <ul style="list-style-type: none"> – Перспективи розвитку ринку техніки і обладнання – Нове на ринку сучасних технологій – Новини ринку сировини, палива тощо | <ul style="list-style-type: none"> – Зміни в оподаткуванні – Нове в бухгалтерському обліку і звітності – Зміни в митному законодавстві тощо |

2. Діагностика проблем, що хвилюють клієнта. Складність бізнес-діагностики полягає у правильному визначенні та класифікації симптомів і проблем. Симптоми — ознаки, показники існування проблеми. Вони висвітлюють не саму проблему, а лише її наявність, напр., зниження

товарообміну компанії, скарги покупців, незадоволення працівників тощо. Проблеми — глибинні слабкості компанії: низька якість її товарів, низький рівень сервісного обслуговування та ін. Методи ефективної діагностики наведено в табл. 2.

Таблиця 2

| Аналіз документації компанії | Анкетування та опитування працівників | Інтерв'ювання менеджерів |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Вивчення планової і звітної документації – Аналіз внутрішніх нормативів і стандартів – Аналіз скарг споживачів та ін. | <ul style="list-style-type: none"> – Оцінке опитування з метою з'ясування ставлення до існуючої системи управління – Опитування з метою виявлення цікавих ініціатив і пропозицій | <ul style="list-style-type: none"> – Фронтальне інтерв'ювання з метою вивчення загального стану системи управління – Тематичне інтерв'ювання з метою поглибленого аналізу стану справ |

3. Розроблення рекомендацій на основі професійного діагнозу стану бізнесу. Діагностика дає матеріал для аналізу проблем, що хвилюють клієнта. Однак це лише підготовча робота для формування ефективних рекомендацій щодо їх розв'язання. Бізнес-консультант повинен уміти вибрати з багатьох альтернативних варіантів найбільш оптимальний і запропонувати його для розв'язання проблеми. Найчастіше рекомендації подаються у формі розроблення програми конкретних дій для розв'язання існуючої пробле-

ми. 4. Надання допомоги в реалізації рекомендацій. Принциповим моментом у консалтинговій діяльності є те, що після розроблення рекомендацій починається етап упровадження. На практиці ці два процеси відбуваються майже одночасно, тобто застосовується багатоітераційна технологія: усі пропозиції проходять апробацію, коригуються і стають більш конкретними. Відтак настає етап перевірки практикою і наступне коригування рекомендацій. У К. нерідко використовують такий алгоритм (схема 1):



Схема 1. Розроблення і впровадження рекомендацій

5. Сприяння підвищенню кваліфікації клієнта. На практиці розроблення рекомендацій і їх впровадження відбуваються паралельно з проведенням тренінгів, семінарів, нарад з керівництвом, менеджерами, виконавцями, оскільки без цієї освітньої підтримки процес розв'язання проблем підприємства істотно гальмується й ускладнюється. Програма тренінгового

циклу формується залежно від проблем, що розв'язуються у процесі реалізації конкретного проекту. Тренінги мають багато переваг. Крім підвищення кваліфікації менеджерів, вони дають їм змогу в майбутньому самим організувати навчання підлеглих за аналогічною технологією. 6. Істотне поліпшення ефективності роботи організації. Консалтингові

компанії відіграють важливу роль у розвитку бізнесу організації: розробляють системи маркетингового планування, формують сучасну модель мотивації персоналу, створюють антикризові програми тощо. Однак основне призначення К. — допомога керівникам в уникненні типових помилок в управлінні й, отже, своєчасне запобігання невиправданим витратам і втратам. Ці втрати, як правило, у кілька разів перевищують оплату послуг консультантів. Напр., штрафні санкції до багатьох господарюючих суб'єктів у 5–10 разів більші, ніж вартість аудиторської перевірки. Тому різниця між потенційними втратами і ціною консалтингових послуг забезпечує існування консалтингового бізнесу і є консолідованим показником його ефективності. Основними помилками, яких найчастіше припускаються керівники організацій в управлінні, є: ігнорування стратегічного менеджменту; помилки в оцінюванні розміру ринку збуту і майбутніх доходів; прорахунки у формуванні управлінської команди; неправильне визначення витрат на реалізацію бізнес-проектів; помилки у створенні механізму фінансового менеджменту; економія на рекламі та представницьких витратах; економія на послугах професійних консультантів.

Коростельов В. А.

Конспект (від лат. *conspicere* — огляд) — короткий письмовий виклад змісту книги, статті, лекції тощо.

Антонюк О. В.

Консультант (від лат. *consultans* (*consultantis*) — радник) — фахівець, який дає поради з питань, у яких він компетентний; службовець, обов'язком якого є консультації, висновки з питань його компетенції.

Антонюк О. В.

Контент-аналіз — метод соціальної психології та соціології, за допомогою якого через кількісні характеристики тексту (напр., аналіз частоти вживання певних термінів та їх поєднання) розкривають закономірності змісту. Кількісний аналіз значенневих одиниць у тексті уможливує виявлення тенденцій зміни неявно виражених установок, оцінок, мотивувань різних

типів поведінки окремої особистості та досліджуваної групи загалом.

Щокін Г. В.

Контракт про найм керівника підприємства — особлива форма трудового договору, що укладається між міністерством, відомством або іншим органом, якому делеговано права власника керувати підприємством, і керівником шляхом підписання з ним контракту та призначення його на посаду. У контракті вказують термін його дії, результати виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства, які керівник повинен забезпечити, права, обов'язки і відповідальність сторін, умови організації та оплати праці, соціально-побутові та інші умови, підстави розірвання К. про н. к. п. Цей контракт підписують керівник вищого органу і особа, яку призначають на посаду. Суперечки між сторонами контракту розглядаються в порядку, встановленому чинним законодавством.

Щокін Г. В.

Контролінг персоналу — сучасна концепція управління персоналом, що прагне відповідати новій ролі людських ресурсів у фірмі, яка значно зросла у результаті численних змін у технології та суспільстві. Основна ідея К. п. — поширення його концепції, спершу орієнтованої на аналіз виключно кількісних показників, на сферу управління персоналом, та в її інтеграції з орієнтованим на якісний аналіз контролінгом економічного та соціального компонентів ефективності. Найважливішими функціями К. п. є: 1) функція управління і контроль — аналіз задіяння персоналу і досягнутих завдяки цьому результатів; формулювання гіпотез про вплив застосованого набору прийомів управління персоналом на економічну і соціальну ефективність, що використовуються як орієнтована на прийняття управлінських рішень інформаційна база планування; 2) координаційна функція — координація окремих заходів у сфері економіки персоналу (залучення персоналу, його задіяння, розвиток тощо) і координація планування персоналу з іншими сферами планування (планування збуту, фінансове та інвестиційне пла-

нування тощо); 3) функція підготовки інформації — створення та підтримка цілеорієнтованої інтегрованої бази даних персоналу.

Калина А. В.

Контроль (фр. *contrôle* від *contre-rôle* — подвійний список) — одна з найважливіших функцій менеджменту, застосування якої дає змогу керівникові оцінювати виконання завдань і досягнення цілей організації, виявляти відхилення у плануванні, спостерігати на виконанням прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи з метою уникнення нагромадження помилок, мінімізації витрат, розв'язання складних організаційних проблем. К. є завершальною стадією управлінського процесу і єднальною ланкою між керуючою та керованою системами. Суб'єкти К. — державні, відомчі органи, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний та функціональний апарат підприємств і організацій. Об'єкти К. — місія та цілі організації, її стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці. К. є ефективним за дотримання таких вимог: 1) здійснення К. постійно з певними інтервалами часу, своєчасно або з деяким випередженням; 2) залучення до К. лінійних і функціональних менеджерів, а також рядових працівників, різних об'єднань громадян, неформальних груп; 3) здійснення К. на плановій основі з метою усунення надто пильного контролю за діяльністю працівників; 4) забезпечення К. двостороннього спілкування між об'єктами і суб'єктами К.; 5) формулювання висновків суб'єктів К. на достовірних фактах, встановлених за допомогою доказів; 6) поширення К. на всі види діяльності організації, всі структурні підрозділи, усі співробітників; 7) вжиття заходів за результатами К., спрямованих на усунення недоліків, коригування планування і мотивації в організації; 8) використання за результатами К. методів матеріального стимулювання. К. за всіма сферами діяльності організації має надавати його керівництву інформацію для прийняття управлінських рішень. Процес К. охоплює такі ета-

пи: затвердження стандартів; оцінка виконання, порівняння показників виконання зі стандартами; визначення потреби у коригуванні діяльності. Основними типами К. є попередній, поточний і підсумковий. Попередній — К., що здійснюється на вході в систему організації та реалізується через правила, процедури, поведінку щодо різних видів ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних). Поточний — К., який здійснюється всередині системи організації в процесі виробничо-господарської діяльності. Застосовується за управлінської необхідності й спрямований на використання зовнішніх ресурсів для внутрішнього споживання організації та націлений на всі види діяльності. Заключний — К., що здійснюється при виході з системи організації з метою визначення кількісних та якісних результатів виробничо-господарської діяльності. Покладений в основу мотивації праці й застосовується у наданні премій і доплат.

Баєва О. В.

Контроль виконання — безпосередня перевірка і регулювання процесу виконання наказу або розпорядження, облік і аналіз результатів виконання контрольованих документів у встановлені терміни. Терміни виконання можуть бути типовими та індивідуальними.

Щокін Г. В.

Контроль соціальний — система способів впливу суспільства і соціальних груп на особу (члена соціуму) з метою регулювання її поведінки і приведення її у відповідність із загальноприйнятими в цьому соціумі нормами. К. с. є своєрідним механізмом, за допомогою якого суспільство чи його підрозділи (групи, організації) забезпечують систему обмежень (умов), порушення яких заподіює шкоду функціонуванню соціальної системи. Основні об'єкти соціального контролю — правові і моральні норми, звичаї, адміністративні рішення. К. с. зводиться головним чином до застосування різних санкцій до порушників соціальних обмежень (покарання, примус, осуд тощо). Негативне санкціонування К. с. на практиці, в корпоративних структурах превалює над позитивним (заохочення, схвален-

ня тощо). К. с. відіграє важливу роль у життєдіяльності соціального організму, забезпечуючи досягнення і підтримання стабільності соціальної системи, елементом якої є індивід, що контролюється, і водночас сприяє її позитивному розвитку.

Короткін В. Г.

Контрольна служба — спеціально створений структурний підрозділ, що здійснює безпосередній контроль за виконанням документів у будь-яких організаціях, органах влади, керованих системах. В органах виконавчої влади України до К. с. відносять структурні підрозділи з контролю апарату міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, відділи контролю апарату обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій. К. с. створює керівник відповідного міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, голова відповідної держадміністрації з метою здійснення контролю за виконанням законів України, актів і доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів та інших актів центральних органів виконавчої влади і доручень керівництва центрального органу виконавчої влади, розпоряджень і доручень голови держадміністрації. К. с. підпорядковується керівникові органу виконавчої влади. Координацію заходів із забезпечення контролю та перевірки виконання актів і доручень Президента України, методичне забезпечення діяльності К. с. здійснює Головне контрольне управління Секретаріату Президента України, а щодо актів і доручень Уряду — Секретаріат Кабінету Міністрів України.

Головатий М. Ф.

Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) — усвідомлене зіткнення, протистояння людей, груп, які включають потреби, інтереси, цілі, типи поведінки, установки один одного. Існують К. внутрішньоособистісні, міжособистісні і міжгрупові, соціально обумовлені та опосередковані індивідуальними особливостями психіки людей. Розрізняють передумови, джерела, причини, ситуації, ініціаторів, винуватців і жертви К. Основні способи запобігання К. і їх розв'язання — підпорядкування особистих, групо-

вих і колективних інтересів загальнонародним; саморегуляція; вдосконалення стилю спілкування, спільної діяльності.

Щокін Г. В.

Конфлікти в управлінні — 1) відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути окремими особами чи групами; 2) зіткнення сторін, думок, сил; 3) соціальне явище, спосіб взаємодії людей при зіткненні їх несумісних поглядів, позицій та інтересів; 4) протистояння взаємопов'язаних, але таких, що мають протилежні цілі, двох чи більше сторін. Основними рисами К. в у. є: а) соціальний характер конфлікту як нормального явища, що породжене самою природою суспільного життя; б) неминучість і поширеність конфліктів у всіх сферах життєдіяльності; в) протікання конфлікту у формі активного протистояння, протистояння несумісних інтересів, поглядів, позицій сторін; г) невизначеність наслідку конфлікту через розмаїтість можливих варіантів поведінки сторін; ґ) просторово-часова структура конфлікту, який у своєму розвитку охоплює загальні стадії (передконфліктну, конфліктну, післяконфліктну) і складається зі спільних елементів (сторони, предмет, об'єкт, мотиви, дії та ін.); д) прогнозованість і керованість конфліктів, можливість керівництва здійснювати профілактику, діагностику та розв'язувати конфлікти у своїх організаціях. К. в у. виконують такі функції: інтеграція персоналу, вплив на стійкість і стабільність стосунків, інтересів і цілей в організації; активізація соціальних зв'язків, надання взаємодії людей та їх стосункам більшої динамічності та мобільності; сигналізація про осередки соціального напруження в колективі підприємства, підрозділу; сприяння творчості, ініціативі керівництва та підлеглих; розширення можливості отримання інформації про стан організації, якості людей, об'єднаних спільною діяльністю; профілактика (запобігання) руйнівних протистоянь. У найзагальнішому вигляді причини виникнення К. в у. поділяють на організаційні, емоційні, соціально-трудоі. Організаційні — обмеженість ресурсів і необхідність їх розподілу; взаємозалежність завдань; відмінності в цілях підрозділів; організаційна структура

управління; незадовільні комунікації; порушення принципу єдиноначальності в управлінні; незбалансованість робочих місць; послаблення контролю з боку керівництва. Емоційні — відмінності в уявленнях і цінностях; відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді; психологічна несумісність; коливання емоційного стану працівників; наявність у колективі конфліктних особистостей. Соціально-трудова — незадоволеність економічним становищем; загроза зниження статусу; недотримання групових норм поведінки; простої в роботі, невиправдані зупинки; розподільні відношення; умови і характер праці. К. в у. класифікують: 1) за джерелами виникнення — структурні, інноваційні, позиційні, конфлікти справедливості, суперництва за ресурси, динамічні; 2) за безпосередніми причинами виникнення — організаційні, емоційні, соціально-трудова; 3) за сферою виникнення — виробничі, соціально-економічні, адміністративно-управлінські, неформальні, соціально-психологічні, соціально-культурні; 4) за учасниками — внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові, внутрішньогрупові; 5) за масштабами розподілу — локальні і загальні; 6) за комунікативною спрямованістю — вертикальні, горизонтальні, змішані; 7) за тривалістю протікання — швидкоплинні і затяжні; 8) за формами і рівнем протистояння — відкриті, приховані, потенційні, навмисні; 9) за ступенем реальності — справжні, помилкові, випадкові, неправильно прописані; 10) за можливістю врегулювання (розв'язання) — компромісні, антагоністичні, абсолютні; 11) за розподілом між сторонами втрат і вираштів — симетричні та асиметричні; 12) за соціальними наслідками — творчі (конструктивні) і руйнівні (деструктивні). Наслідки організаційних конфліктів поділяють на позитивні і негативні. Позитивними (конструктивними, функціональними) наслідками є: ініціювання змін; відновлення, прогрес в організації; чітке формулювання і вираження інтересів, розкриття реальних позицій сторін з певної проблеми; мобілізація впливу, інтересу і ресурсів для розв'язання проблем; формування в учасників конфлікту почуття причетності до прийнятого рішення, що полегшує його реалізацію; стимулювання більш продуманих і

обґрунтованих дій; спонукання учасників до взаємодії і вироблення нових, ефективніших розв'язань проблеми; розвиток в учасників конфлікту здатності до співробітництва в майбутньому; розрядка психологічної напруженості у відносинах між людьми, більш чітке з'ясування їхніх інтересів і позицій; розвиток традицій групового мислення, конформізму і вільнодумства, індивідуальності працівника; залучення пасивної частини працівників до розв'язання організаційних проблем; виявлення неформальних груп, їхніх лідерів і більш дрібних угруповань з метою використання керівником для підвищення ефективності управління; вироблення в учасників конфлікту вмінь і навичок відносно мирного розв'язання майбутніх проблем. Негативними (деструктивними, дисфункціональними) наслідками конфліктів є: посилення напруженості, ворожості у відносинах між опонентами, погіршення соціально-морального клімату; обмеження взаємодії та спілкування між конфліктуючими сторонами; скорочення ділових контактів усупереч функціональній необхідності, гранична формалізація спілкування, зростання групового та індивідуального егоїзму; зниження мотивації до праці внаслідок негативного настрою і непевності в позитивному розв'язанні проблем, що виникли; зниження продуктивності праці і зростання плинності кадрів; відволікання від роботи, затрати часу і засобів на ведення конфлікту і усунення його наслідків; суб'єктивні переживання і стреси; зміщення акценту: надання великого значення перемозі в конфлікті, а не розв'язанню реальної проблеми.

Сладкевич В. П.

Конфліктна ситуація — ситуація, спричинена накопиченням суперечностей, пов'язаних із діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, яка створює основу для виникнення реального конфлікту. К. с. — початковий етап розвитку конфлікту. Умовно етапи К. с. поділяють на: 1) її виникнення і розвиток; 2) усвідомлення К. с. хоча б одним із учасників соціальної взаємодії та емоційне переживання ним цього факту. На першому етапі К. с. створюють один або декілька суб'єктів соціальної взаємодії,

і вона є передумовою конфлікту. На другому етапі виявляються наслідки К. с. в емоційній сфері: зміна настрою, критичні та недоброчинливі висловлювання на адресу потенційного супротивника, обмеження контактів з ним тощо. Таку поведінку працівника називають конфліктною, вона спрямована на блокування досягнень протилежної сторони, її прагнень, цілей, намірів. На цьому етапі важливим є усвідомлення сторонами соціальної взаємодії своєї поведінки як конфліктної. У колективі можуть існувати К. с., спричинені дією одного суб'єкта стосовно іншого з метою зняття внутрішнього напруження. В такому випадку внутрішньоособистісний конфлікт переходить у міжособистісний. За К. с. приводом для виникнення конфлікту є інцидент — ситуація, за якої одна із сторін починає діяти, ущемлюючи інтереси іншої. Залежно від усвідомлення суб'єктами соціальної взаємодії характеру К. с. розрізняють такі види цього процесу: 1) адекватно сприйнятий конфлікт — виникає за наявності об'єктивної К. с., коли сторони правильно розуміють причини її виникнення; 2) неадекватно сприйнятий конфлікт — виникає за наявності об'єктивної К. с., яку сторони соціальної взаємодії сприймають з певними відхиленнями від реального стану справ; 3) незрозумілий конфлікт — виникає за наявності об'єктивної К. с., яка не сприймається потенційними учасниками соціальної взаємодії; 4) хибний конфлікт — виникає за відсутності об'єктивної К. с., коли учасники соціальної взаємодії сприймають свої стосунки як конфліктні.

Баєва О. В.

Конфліктологія (від лат. *conflictus* — зіткнення і гр. *logos* — вчення, слово, поняття) — 1) теорія конфліктів, вчення про конфлікти, умови, шляхи, способи, механізми їх подолання; 2) галузь науки, що вивчає конфлікти у різних сферах суспільного життя та свідомості людини; 3) наука про зіткнення, проблемне функціонування особистості, суспільства, природи, про взаємодію людини і природи (М. Пірен). Як окрема, спеціальна наукова галузь К. почала розвиватись у 60-ті ХХ ст. Сучасна К. головним чином досліджує проблеми причин, шляхів розв'я-

зання конфліктів, їх психологічні аспекти, діагностику і шляхи запобігання конфліктам. Об'єкт конфліктологічного пізнання — людське суспільство і людина з її вчинками, орієнтаціями, цінностями, оцінками й відносинами в суспільстві та його інститутах. Предмет К. — закони і категорії, що характеризують, обумовлюють конфлікт як складне соціальне явище, різновид соціальної поведінки та взаємодії людей, груп, спільнот тощо. Основними функціями К. є: інформаційна, гносеологічна (пізнавальна), прогностична, виховна, практично-рекомендаційна, ідеологічна. Головні методи конфліктологічних досліджень — системний, емпіричний, ситуативний, статистичний, експертних оцінок, “картографії конфлікту”, комп'ютерний контент-аналіз, арбітражні процедури, соціометрія.

Головатий М. Ф.

Конформізм соціальний (від лат. *conformis* — подібний, відповідний) — термін на позначення соціально-психологічної та моральної орієнтації особи, для якої характерні пасивне, пристосовницьке, некритичне прийняття готових стандартів у поведінці, оцінках, смаках. К. с. — це зміна поведінки чи переконань індивіда внаслідок реального або уявного впливу і тиску на нього суспільства чи групи. Цей вплив і тиск можуть чинитися відкрито — через примус або приховано — через навіювання, авторитет, традиції, моду, рекламу, засоби масової інформації. К. с. є явищем історичним і виявляється у межах як усього суспільства, так і в діяльності окремих соціальних спільностей. У сучасному суспільстві збільшується кількість засобів формування К. с. у масовій свідомості. Розрізняють К. с. як соціальне явище і конформістську поведінку як психологічну особливість людини. К. с. виявляється у двох формах: 1) поступливість — зовнішнє підпорядкування тиску суспільства чи групи за внутрішньої незгоди індивіда; 2) схвалення — повна відповідність переконань і вчинків індивіда соціальному тиску. Основними причинами становлення К. с. є: а) нормативний вплив, коли К. с. ґрунтується на бажанні людини забезпечити очікування соціальної групи, щоб відповідати стандартам цієї групи і бути визнаним

нею; б) інформаційний вплив, коли К. с. виникає внаслідок некритичного визнання думок і поглядів інших людей на соціальну реальність як правильних і правдивих. Експериментальні соціально-психологічні дослідження і сама соціальна дійсність свідчать про певні тенденції формування К. с. як соціально-психологічного явища: конформність поведінки індивіда суттєво зменшується з віком; конформність у жінок дещо вища, ніж у чоловіків; К. с. зростає за низької компетентності, коли індивід не впевнений у своїх знаннях, поглядах і переконаннях. Ступінь К. с. залежить також від соціального статусу: що він вищий, то менше індивід підпорядковує свої погляди і думки соціальному оточенню і груповому тиску. Соціальна сутність К. с. обумовлена тим, щодо якого суспільного устрою, в якій системі цінностей він виявляється: одна справа, коли К. с. формується і здійснюється в умовах тоталітаризму і авторитарної системи влади, і цілком інша, коли він здійснюється в умовах демократичної системи і становлення громадянського суспільства. Оцінка К. с. як соціального явища має бути конкретно-історичною. У деяких соціологічних працях законотворчність, конформістська поведінка індивіда нерідко розглядається як позитивна, як антипод девіації.

Черній А. М.

Конфронтація — протиборство, протистояння, протиставлення ідеологічних, політичних систем, міждержавних утворень, військово-політичних об'єднань, союзів і блоків — континентальних і трансконтинентальних. Прикладом такого протистояння у ХХ ст. були різні за соціально-економічним і політичним ладом блок НАТО і блок Варшавського договору. К. переважно є наслідком протидії у суспільстві його розвитку в економічній, політичній, соціальній, етнічно-національній, культурологічній та релігійній сферах. У міжнародних відносинах будь-яка форма протистояння може спричинити воєнний конфлікт. У міжнародній політичній практиці виокремлюють дві основні форми К.: 1) активну; 2) пасивну. Пасивна К. існує у прихованій формі протистояння між конфліктуєчими сторонами, зберігаючи при цьому напруженість,

що нерідко триває роками й десятиліттями. Активна К. може бути продовженням пасивної К., що переростає у збройне протистояння, відкриті воєнні дії (громадянська війна, війна між державами).

Байрак І. Р.

Концепція (лат. *conceptio* — сприйняття) — 1) у науці — система доказів будь-якого положення, висновків; 2) система поглядів на певні явища; 3) певний спосіб розуміння, трактування явищ, головна точка зору, спрямовуюча ідея їх висвітлення; 4) конструктивний принцип певних видів діяльності. Прикладом К. впровадження економічних методів управління у будівельному комплексі України є обґрунтування і реалізація низки організаційних, економічних та управлінських заходів, підпорядкованих єдиній стратегії структурної перебудови підприємств будівельного комплексу. Економічна стратегія — форма організації господарювання, за якої раціональне використання фінансово-виробничих і маркетингових можливостей усіх підрозділів підприємства забезпечує ефективну взаємодію з учасниками інвестиційного процесу, високу результативність діяльності. К. економічної стратегії об'єктів господарювання охоплює: 1) макроекономічні передумови стану будівельної галузі та інвестиційних процесів у цілому; 2) загальну характеристику підприємства і його господарських підрозділів (оцінка поточного стану виробництва, фінансів, технологій, кадрів, активів, основного капіталу, рентабельності тощо); 3) характеристики видів діяльності, оцінку перспектив скорочення / зростання обсягів з урахуванням власних можливостей і елементарної структури цих показників щодо витрат/ надходжень; 4) оцінку потенційно привабливих для інвестування проєктів на основі достовірної системи параметрів (умови участі підприємства у проєкті, критерії надійності співінвесторів і фінансово-кредитних установ); 5) результати використання стратегій окремо по господарських одиницях і в цілому по підприємству, а також за видами діяльності; 6) принципи формування економічної стратегії багатопрофільних підприємств, методика підготовки, оптимізації та економічної оцінки стратегії вкладень; 7) реалізацію завдань щодо формування

раціональних параметрів економічної стратегії; 8) впровадження економічної стратегії відповідно до аналітично обґрунтованих параметрів; 9) економічну оцінку результатів реалізації стратегії. Ці фактори дають змогу визначити такі основні напрями К. економічної стратегії багатопрофільних підприємств: диверсифікація діяльності, використання порівняльних переваг різних напрямів основної, інвестиційної, комерційної діяльності з дотриманням балансу ризиків; максимізація ефекту економічної діяльності в інтересах кожної господарської складової та підприємства в цілому; висока рентабельність; спрямованість стратегії на економічне зростання; забезпечення раціональної фінансової незалежності та високої ліквідності активів; багатфакторність параметрів економічної стратегії, забезпечення приросту результативності за кількома критеріями; наукова обґрунтованість моделі економічної стратегії та критеріїв її раціональності, достовірність результатів розрахунку параметрів економічної стратегії.

Чернявський А. Д.

Концепція відносин особистості — сукупність теоретичних поглядів на особистість як на індивідуальну систему суб'єктивно-оцінних, суб'єкт-об'єктних відносин. Її автори — А. Лазурський, В. Мясіщев та інші.

Колпаков В. М.

Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні (затверджена Міністерством освіти і науки України 20.12. 2000). Складається з п'яти розділів. У Розділі першому розкрито суть основних визначень, що вживаються у Концепції, та характерних рис дистанційної освіти. Зокрема зазначено, що дистанційна освіта — форма навчання, рівноцінна очній, вечірній, заочній та екстернату, яка реалізується переважно за технологіями дистанційного навчання. Технології дистанційного навчання охоплюють педагогічні та інформаційні технології дистанційного навчання. Педагогічні технології дистанційного навчання — технології опосередкованого активного спілкування викладачів зі студентами з використанням телекомунікаційного зв'язку та методології

індивідуальної роботи студентів зі структурованим навчальним матеріалом, поданим у електронному вигляді. Інформаційні технології дистанційного навчання — технології створення, передавання і збереження навчальних матеріалів, організації та супроводження навчального процесу дистанційного навчання за допомогою телекомунікаційного зв'язку. Наголошено, що незначна за часом та обсягом частина навчального процесу дистанційної освіти може здійснюватися за очною формою (складання іспитів, практичні, лабораторні роботи тощо). Кількісні та змістові показники цієї частини залежать від напрямку підготовки (спеціальності) та етапу розвитку дистанційної освіти і визначатимуться нормативними документами Міністерства освіти і науки України. Звернено увагу не те, що технології дистанційного навчання можуть використовуватися не лише в дистанційній освіті, а й в інших формах навчання — очній, заочній, екстернаті, а також в окремих дисциплінах або блоках дисциплін, що призначені для підвищення освітнього рівня чи кваліфікації окремих осіб та (або) груп слухачів. У Концепції визначено найхарактерніші риси дистанційної освіти: 1) гнучкість (учні, студенти, слухачі, що здобувають дистанційну освіту, переважно не відвідують регулярних занять, а навчаються у зручний для себе час та у зручному місці); 2) модульність (в основу програми дистанційної освіти покладено модульний принцип; кожний окремий курс створює цілісне уявлення про окрему предметну галузь, що дає змогу з набору незалежних курсів-модулів сформувати навчальну програму, яка відповідає індивідуальним чи груповим потребам); 3) паралельність (навчання здійснюється одночасно з професійною діяльністю (або з навчанням за іншим напрямом), тобто без відриву від виробництва або іншого виду діяльності); 4) велика аудиторія (одночасне звернення до багатьох джерел навчальної інформації великої кількості учнів, студентів і слухачів, спілкування за допомогою телекомунікаційного зв'язку студентів між собою та з викладачами); 5) економічність (ефективне використання навчальних площ і технічних засобів, концентроване та уніфіковане подання інформації, викорис-

тання і розвиток комп'ютерного моделювання забезпечують зниження витрат на підготовку фахівців); 6) технологічність (використання у навчальному процесі нових досягнень інформаційних технологій, що сприяють входженню людини у світовий інформаційний простір); 7) соціальна рівність (рівні можливості отримання освіти незалежно від місця проживання, стану здоров'я і соціального статусу); 8) інтернаціональність (можливість отримати освіту в навчальних закладах іноземних держав, не виїжджаючи зі своєї країни, та надавати освітні послуги іноземним громадянам і співвітчизникам, що проживають за кордоном); 9) нова роль викладача (дистанційна освіта розширює і оновлює роль викладача, робить його наставником-консультантом, який має координувати пізнавальний процес, удосконалювати курси, які він викладає, підвищує творчу активність і кваліфікацію відповідно до нововведень та інновацій); 10) позитивний вплив на студента (учня, слухача) (підвищення творчого та інтелектуального потенціалу того, хто отримує дистанційну освіту, за рахунок самоорганізації, прагнення до знань, використання сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій, вміння самостійно приймати відповідальні рішення); 11) якість (якість дистанційної освіти не поступається якості очної форми навчання, оскільки до підготовки дидактичних засобів залучають найкращий професорсько-викладацький склад і використовують найсучасніші навчально-методичні матеріали; передбачається запровадження спеціалізованого контролю якості дистанційної освіти та відповідність її освітнім стандартам). У Розділі другому Концепції обґрунтовано доцільність створення системи дистанційної освіти в Україні, наголошено, що стан її розвитку на сьогодні не відповідає вимогам інформаційного суспільства, що прагне інтегруватися у європейську і світову спільноту. По-перше, Україна відстає від розвинених країн у застосуванні технологій дистанційного навчання у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації фахівців різних галузей і рівнів. По-друге, існує суттєве відставання телекомунікаційних мереж передавання даних, через їх недостатню пропускну здат-

ність, ненадійність зв'язку та його низьку якість. По-третє, відсутня нормативно-правова база, яка б регламентувала і забезпечувала діяльність навчальних закладів щодо впровадження дистанційної освіти як рівноцінної очній, заочній та екстернату форми навчання. Водночас зазначено, що, незважаючи на ці проблеми, кількість студентів і слухачів, які здатні і бажають навчатися за дистанційними технологіями, значна і швидко зростає. Важливим кроком у поліпшенні телекомунікаційного зв'язку для його використання у науковому та освітньому процесах стало створення національної телекомунікаційної мережі для установ науки і освіти України з доступом до Інтернету (мережі УРАН) в рамках Національної програми інформатизації. З метою розроблення технологій дистанційного навчання і застосування їх в освітньому процесі Міністерством освіти і науки України створено Український центр дистанційної освіти. Певні кроки у розвитку та впровадженні дистанційних технологій у навчальний процес зроблено в багатьох навчальних закладах, організаціях та установах України, де накопичено науково-методичний, кадровий і виробничий потенціали, інформаційні ресурси і технології, існує телекомунікаційна інфраструктура. Однак переважна більшість навчальних закладів, організацій і установ, які використовують або намагаються використовувати технології дистанційного навчання, потребує об'єднання їх зусиль і зусиль державних інституцій щодо: прискорення цього процесу; координації дій, нормативно-правової захищеності; надання дистанційній освіті статусу рівноцінної з очною, заочною, екстернатом форми навчання; зменшення інтелектуальних, матеріальних і фінансових витрат на впровадження і розвиток дистанційної освіти. У Розділі другому наголошено, що для забезпечення цих потреб, а також системності, комплексності та узгодженості дій у реформуванні освітньої системи у напрямі становлення дистанційної освіти необхідна державна підтримка — створення, впровадження і розвиток національної системи дистанційної освіти в Україні (СДО), яка стане частиною освітньої системи України та інтегруватиметься у європейський і сві-

товий освітній простір. СДО забезпечить функціонування дистанційної освіти як рівноцінної форми навчання з видачею державних документів, а також дистанційного навчання за окремими курсами чи блоками курсів — з видачею свідоцтв (сертифікатів) відповідних навчальних закладів системи дистанційної освіти. Формування СДО має базуватися на системному підході та програмно-цільовому методі, що реалізуються шляхом виконання Програми створення системи дистанційної освіти в Україні. Мету створення та основні завдання системи дистанційної освіти окреслено у Розділі третьому. У ньому зафіксовано, що головною метою створення СДО — забезпечення загальнонаціонального доступу до освітніх ресурсів через використання сучасних інформаційних технологій і телекомунікаційних мереж та створення умов для реалізації громадянами своїх прав на освіту. Сутність соціального забезпечення СДО — вона уможливіло позитивний вплив на розв'язання таких проблем: підвищення рівня освіченості суспільства та якості освіти; реалізація потреб населення в освітніх послугах; підвищення соціальної і професійної мобільності населення, його підприємницької та соціальної активності; збереження і поновлення знань, кадрового і матеріально-технічного потенціалу, що накопичені вітчизняною системою освіти; формування єдиного освітнього простору в рамках світового співтовариства. Головними завданнями СДО є: 1) формування нормативно-правового, організаційного, навчально-методичного, інформаційно-телекомунікаційного, матеріально-технічного, кадрового, економічного та фінансового забезпечення, впровадження і розвиток дистанційної освіти і дистанційного навчання за окремими курсами або блоками курсів; 2) організація і розвиток дистанційної освіти за будь-якими напрямками підготовки фахівців: гуманітарним, економічним, юридичним, природничим, інженерним, військовим, аграрним тощо; 3) застосування дистанційних технологій не лише у дистанційній освіті, а й в усіх формах навчання — очній, заочній, екстернаті; 4) упровадження технологій дистанційного навчання на всіх рівнях як повної освіти (середньої, професійно-тех-

нічної, довузівської, вищої та післядипломної), так і навчання за окремими курсами або блоками курсів; 5) забезпечення професійної підготовки і психологічної підтримки за допомогою дистанційного навчання соціально незахищених груп населення — безробітних, осіб з фізичними вадами; осіб, що позбавлені волі; військовослужбовців строкової служби тощо; 6) забезпечення професійної орієнтації та самовизначення майбутніх фахівців; 7) використання технологій дистанційного навчання для перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів у сфері підприємництва, державного та муніципального управління, митної та податкової служб, фінансово-банківської системи, викладачів середніх шкіл, професійно-технічних і вищих навчальних закладів тощо; 8) створення державної електронної бібліотеки дистанційних курсів (нормативних дисциплін); 9) удосконалення і розвиток телекомунікаційної інфраструктури для реалізації технологій дистанційної освіти, у т. ч. розвиток мережі УРАН; 10) інтеграція СДО у світову систему сучасної освіти; 11) прискорення експорту новітніх дистанційних технологій за кордон з метою зміцнення економічної бази і підвищення авторитету освіти України на міжнародній арені. У Розділі четвертому сформульовано базові засади, на яких створюється і функціонує СДО в Україні: безперервність, демократизація, інтеграція, глобалізація. Організаційній структурі СДО присвячено Розділ п'ятий. Зазначено, що вона охоплює такі складові: організаційно-управлінську; нормативно-правову; навчально-методичну; інформаційно-телекомунікаційну; економічно-фінансову. Організаційна структура дистанційної освіти в Україні є такою: Рада з питань моніторингу розвитку дистанційної освіти при Кабінеті Міністрів України; Координаційна Рада Міністерства освіти і науки України з питань дистанційної освіти; Український центр дистанційної освіти, її регіональні центри у містах: Харків, Львів, Одеса, Донецьк, Дніпропетровськ; її базові центри за напрямками фахової підготовки, локальні центри; науково-методичні комісії за напрямками діяльності СДО.

Концепція трансактного аналізу — сукупність наукових поглядів американського психолога Е. Берна і його послідовників, згідно з якими доля людини значною мірою визначена особливостями її несвідомого, яке ніби веде її до визначених подій — успіху, неуспіху, трагедій тощо. За Берном, у несвідомому людини ніби “сидить” маленька людина і смикає за ниточки, керуючи її життям за сценарієм, зафіксованим у несвідомому за допомогою життєвих ситуацій, що мали місце у процесі активного формування несвідомого (дитячі, юнацькі роки).

Колпаков В. М.

Кооперативність (від лат. *cooperatio* — співробітництво) — тип відносин між видами діяльності, за якого забезпечується і підтримується взаємовигідна праця. К. виникає за повної і відкритої узгодженості умов взаємодії між видами діяльності, що забезпечує ефект синергії (ціле більше за суму частин).

Колпаков В. М.

Кореляційний аналіз — статистичний метод оцінки форми, знака і щільності зв'язку досліджуваних ознак або факторів, їх імовірнісних залежностей за допомогою пошуку та інтерпретації різних коефіцієнтів кореляції. Широко застосовується у психологічних дослідженнях.

Колпаков В. М.

Кореляція (від лат. *co...* і *relatio* — відношення) — взаємовідповідність, взаємозв'язок явищ. У математичній статистиці — імовірнісна або статистична залежність, що не має суворо функціонального характеру. На відміну від функціональної, кореляційна залежність виникає тоді, коли одна з ознак залежить не лише від певної іншої ознаки, а й від низки випадкових факторів або від наявності умов, від яких залежать і та, й інша ознаки. К. виражається коефіцієнтами кореляції Пірсона, Спірмена, Кендалла та іншими.

Колпаков В. М.

Корпорація (від лат. *corporatio* — зв'язок) — організована група, сукупність осіб, об'єднаних на основі спільності цехових, комерційних тощо інтересів,

якій властива максимальна централізація і, як правило, авторитарність керівництва.

Антонюк О. В.

Корупція (від лат. *corruptio* — підкуп) — використання адміністративною посадовою особою, лідером чи суспільно-політичним діячем своїх функцій і можливостей у корисливих цілях, для особистого збагачення з порушенням або ігноруванням державних законів. К. характеризується підкупом державних діячів, членів парламенту, працівників і керівників виконавчої гілки влади (Кабінету міністрів), співробітників органів прокуратури та працівників силових міністерств і відомств. К. охоплює також кримінальні структури, які, використовуючи підкуплених державних функціонерів, установлюють контроль за певними формами економіки з метою утвердження тіньової економіки, яка не охоплена оподаткуванням.

Байрак І. Р.

Криза (гр. *crisis* — вихід, поворотний пункт, рішення, перелом) — 1) різкий, крутий перелом у будь-чому; важкий перехідний стан або занепад; 2) у практичній психології — дві групи К.: нормативна і травматична. Нормативну К. поділяють на вікову, професійно-посадову і пізнавальну. Вікова К. — певний період у житті дитини (зазвичай 3, 7, 11–13 років), упродовж якого у відносно короткий термін (кілька місяців, рік) відбуваються різкі, суттєві психологічні зрушення і зміни особистості. У цей час частина дітей може стати важковиховуваною, вступати у гострі конфлікти з оточенням, зазнавати хворобливих, важких переживань тощо. У системі підготовки і перепідготовки персоналу особливості нормативної К. слід враховувати у процесі організації навчального процесу (одну і ту ж тему навчання треба викладати по-різному з урахуванням вікових особливостей, рівня досвіду роботи слухачів). Друга група — травматична К. як психічний стан людини, спричинений об'єктивною проблемою, незалежною від неї (важким захворюванням, матеріальним збитком, різкою зміною соціального статусу). У посткризовий період індивід може або

зберегти певну надію на відновлення втраченого, або безповоротно змінити спосіб життя, перекреслити задуми, переосмислити своє призначення і моральні ціннісні орієнтації; 3) загальна К. суспільства — охоплює всі сторони його життєдіяльності (економіку, політику, ідеологію тощо); 4) політична К. — обумовлена різким загостренням у країні політичних суперечностей; тимчасовим призупиненням або припиненням функціонування окремих елементів або інститутів політичної системи, поглибленням та загостренням наявних політичних конфліктів, політичної напруженості; 5) К. парламентаризму — політичний процес, що характеризується зниженням ролі парламенту у здійсненні владних функцій на користь посилення ролі уряду і розширення його повноважень за рахунок парламенту; 6) К. економічна — спричинена надвиробництвом товарів, що має наслідком загострення всіх суперечностей у суспільстві; 7) урядова К. — відставка уряду через вотум недовіри, вираженої парламентом; 8) енергетична К. — спричинена нестачею енергетичних ресурсів у державі, відставанням виробництва первісних енергоресурсів від зростаючого попиту загального енергоспоживання.

Антонюк О. В.

Криза діяльності — стан діяльності, в якому колишній механізм уже неспроможний реалізувати зовнішню функцію діяльності через входження у суперечність з наявним зовнішнім і/або внутрішнім середовищем. Для виходу з цього стану необхідна перебудова внутрішнього механізму діяльності у напрямі адекватності зовнішнім і/або внутрішнім умовам.

Колпаков В. М.

Критеріально-ділова гра — вид ділової гри, базовий процес якої протікає в концептуально-понятійному “шарі” рефлексії діяльності зі спрямованістю на освоєння учасниками гри значимих для діяльності теоретичних схем (критеріїв) з наступним застосуванням їх для пошуку причин утруднень і перепроєктування діяльності. До К.-д. г. належать: організаційно-діяльний, організаційно-розумовий, організаційно-комунікативний і навчально-прагматичний види ігор.

Колпаков В. М.

Критеріально-психологічний тренінг — тип тренінгу, головним завданням якого є засвоєння учасниками концептуальних схем і набуття упевнених навичок дій з опорою на ці схеми.

Колпаков В. М.

Критерій (від гр. *kritērion* — засіб судження) — засіб оцінки правильності або відповідності буття чого-небудь тому, що використовується як “еталон”, “норма” тощо. У мисленні, рефлексії К. є абстракції різного рівня. Використання стихійного і конкретного представлення як К. призводить до різкого зниження якості оцінки. Тобто К. — представлення або еталон, що використовується як засіб вибору однієї з альтернатив або визначення відповідності чого-небудь фіксованому чому-небудь.

Колпаков В. М.

Критика (від гр. *kritikē* — здатність розрізняти) — 1) метод психологічного впливу на людину, яка допускає значні відхилення від моральних норм у колективі чи результати і якість праці якої незадовільні; 2) негативна оцінка роботи і поведінки підлеглого. У використанні К. слід керуватися такими рекомендаціями: 1) перед тим як дати критичну оцінку вчинкові чи результатам роботи, треба з'ясувати обставини, ситуацію, що склалася, розмежувати причини особистого порядку і причини об'єктивні, які не залежать від працівника; критикувати можна тільки за недоліки, пов'язані зі ставленням до справи, звичками, з такими індивідуальними особливостями, як неуважність, неспостережливість, забудькуватість, лінь, квапливість тощо; 2) критикувати підлеглого за конкретний проступок треба одразу після його вчинення, не відкладаючи розмову до часу, коли вчинок буде напівзабуто і ефект новизни зникне; 3) місце для критики (в індивідуальній обстановці чи в присутності колег по роботі) менеджер обирає залежно від мети розмови; публічна К. підриває авторитет підлеглого. Його можуть підтримати колеги по роботі, тому керівник ризикує бути втягнутим у конфліктну ситуацію. У приватній розмові менеджер спроможний контролювати ситуацію, свої емоції; 4) підлеглий має знати, чим

конкретно незадоволений керівник; необхідно також вказати підлеглому на причину проступку чи недоліків у роботі і вислухати його пояснення; 5) критикуючи підлеглого, не слід гарячкувати, вживати образливі та зневажливі епітети і порівняння, оскільки це не допомагає сприйняттю ділової сторони К., може викликати агресивну реакцію і відкритий протест підлеглого; 6) у К. має бути позитивний аспект; треба не лише вказати підлеглому на недоліки і їх причини, а й запропонувати вихід, навчити, як уникати в майбутньому повторення подібних випадків; 7) у К. підлеглих слід враховувати їх вік, стать, досвід роботи, темперамент. Відомо, що жінки більш емоційно сприймають К., ніж чоловіки, холерики агресивніші, ніж флегматики. Якщо підлеглий хворобливо сприймає К., зауваження і внаслідок цього робить ще більше помилок, треба поєднувати К. з певною формою заохочення — підтримкою, підбадьоренням. Після К. підлеглий має бачити вихід із складної ситуації, що склалася, і змінити свою поведінку. Якщо він не реагує на К. і його поведінка, ставлення до роботи не змінюються на краще, до нього застосовують покарання.

Сладкевич В. П.

Критика думки у комунікації — процес виявлення комунікантом недоліків у висловлюванні автора. У культурній комунікації критика думки здійснюється людиною в комунікативній позиції критика тільки після того, як вона зрозуміла версію автора. Внутрішня робота критика полягає у зіставленні авторської версії погляду на об'єкт думки і свого погляду на цей об'єкт.

Колпаков В. М.

“Круглий стіл” — одна з активних форм навчання, у процесі якої учасники мають рівні можливості для висловлення своїх думок під час обговорення однієї чи декількох проблем.

Антонюк О. В.

Культура виробництва — сукупність нормативних вимог до техніко-економічного, організаційного і естетичного рівня виробництва. Передбачає впровадження прогресивної техніки і технології, науко-

вої організації праці, систематичне поліпшення умов праці, забезпечення належних побутових умов для персоналу, підвищення професійної майстерності працівників тощо.

Щокін Г. В.

Культура інформаційна — невід’ємна складова загальної культури суспільства і людини, сукупність усіх видів інформаційно-комунікативної діяльності та результати такої діяльності. К. і. суспільства головним чином спирається на масове залучення до всіх соціальних процесів найсучасніших засобів інформації, комунікації, до нових інформаційних технологій людини, починаючи з дитинства. Це особливо помітно нині там, де відбувається перехід від індустріального рівня розвитку суспільств до інформаційного. Основою К. і. особи є знання про навколишнє інформаційне середовище, закони його функціонування та розвитку, а головне — вміння орієнтуватися в безмежності сучасного світу інформації. К. і. закріплюється в матеріальних і духовних цінностях, знакових системах, найновіших інформаційних технологіях, акумулюючи в них певні знання, значення, творчі здібності, уміння людини і забезпечуючи їх соціальне наслідування. У вузькому значенні К. і. — це передусім система інформаційної освіти і виховання як специфічний спосіб наслідування суспільних здобутків людства з метою відповідної соціалізації особи, її всебічного, гармонійного розвитку, професійної підготовки, самореалізації. Основою функціонування К. і. є розвинене інформаційне виробництво, досконала система комунікації в суспільстві. К. і. має досить складну структуру. Її ядро складається з багатьох соціокультур, цінностей, норм інформаційної діяльності, способів поведінки з інформацією, релігійно-духовних та інших настанов і способів реагування на інші види культури. Ядро К. і. оточене особливим “захисним полем”. Його утворює система щоденної інформаційно-комунікативної діяльності людини, соціальних і культурних інститутів, типів інституціоналізованої політичної, економічної, сімейно-побутової діяльності тощо.

Головатий М. Ф.

Культура мислення — якості розумових процесів, які демонструє індивід, зумовлені свідомим або переведеним у режим автоматизму, що стало неусвідомленим підпорядкуванням вимогам культури, спеціалізованої для мислення.

Колпаков В. М.

Культура підприємництва — майстерність підприємницької діяльності, обов'язкова умова її успіху і цивілізованості. К. п. акумулює правові і моральні норми, національні, регіональні та інші традиції, духовне багатство відповідно до особливостей форм діяльності та поведінки людини у сфері виробництва, торгівлі, послуг, в управлінні, соціальній взаємодії. К. п. є основою побудови технологій розвитку підприємства, формування справжнього підприємця, талановитого організатора і керівника справи.

Головатий М. Ф.

Культура самовизначення — якості самовизначальних процесів, які демонструє індивід, зумовлені усвідомленим або переведеним у режим автоматизму, що стало неусвідомленим підпорядкуванням вимогам культури, спеціалізованої для самовизначення.

Колпаков В. М.

Культура управління — структурний елемент організаційної культури. Охоплює методи управління, стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як надбання фірми, професіоналізм менеджерів, їх комунікативну компетентність, методи стимулювання підлеглих тощо. К. у. взаємопов'язана з іншими елементами корпоративної культури: 1) культурою організації виробництва — впровадженням новітніх досягнень науки і техніки у виробничий процес; рівнем механізації та автоматизації; якістю обладнання та інструментів; ритмічністю і плановістю роботи підприємства; рівнем матеріально-технічного забезпечення; якістю виробленої продукції; застосуванням передових методів праці; методів оцінки результатів праці; забезпеченням технологічної дисципліни; 2) культурою умов праці — характеристиками і показниками санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психо-

логічних і естетичних умов праці; 3) культурою міжособистісних відносин — соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі; наявністю почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняттям працівниками цінностей і зразків поведінки в компанії; 4) культурою працівників — сукупністю моральної культури і культури праці. Моральна культура виявляється у поведінці працівників, дотриманні ними етикету, правил поведінки, хороших манер. Її елементами є також ціннісні орієнтації, переконання, культура почуттів, вміння емпатично сприймати стан інших людей. Залежно від типу підгрунтя виокремлюють: а) К. у., засновану на владі. Вона домінує переважно в невеликих фірмах, де всі рішення приймає засновник. У нього зосереджені всі владні повноваження. Формальних правил небагато, але в організації діють неявні жорсткі кодекси поведінки і праці. Підлеглі орієнтуються не на пошук кращого розв'язання проблеми, а на точку зору керівника. Такі організації швидко, без зайвих узгоджень реагують на зміни ситуації. Однак із зростанням масштабів бізнесу контроль за діяльністю організації з боку лідера слабшає, ефективність управління знижується; б) К. у., засновану на ролі. Особливостями культури ролі є чіткий і глибокий опис менеджерами робіт чи процедур. Відбір працівників у таку організацію здійснюють з урахуванням вимог, що висувуються керівництвом. Взаємодія підрозділів, посадовців визначається формальними процедурами. Стан посадових осіб в ієрархії управління залежить від їх владних повноважень і можливості впливу на інших. Організаційна культура ролі поширена у великих бюрократичних організаціях. Вона ефективна лише у стабільному діловому середовищі; в) К. у., засновану на завданнях. Головна увага приділяється успішному виконанню визначених завдань чи реалізації проектів. Працівників оцінюють за їх внеском у виконання завдань. Акцент робиться на об'єднанні ресурсів для виконання роботи і на спільній роботі щодо досягнення цілей. Люди працюють у командах, що уможливорює продуктивне використання поєднання навиків. Джерелом влади є досвід, виконання певної частини завдання керує найбільш компетентний працівник. Пере-

вагою організацій з високорозвиненою культурою завдань є ефективна адаптація до змін ділового середовища, оскільки команди мають змогу швидко перейти до реалізації нових проектів. Культура завдань характерна для високотехнологічних організацій (консалтингові фінансові компанії, дослідницькі лабораторії). Її слабкі сторони — проблеми у здійсненні контролю, неефективне використання ресурсів, надто швидкий перехід працівників від одного проекту до іншого; г) К. у., засновану на особистості. В центрі цієї культури — особистість, якій мають слугувати всі структури чи системи. Головне у ній — задоволення інтересів “зірок”, а не досягнення корпоративних цілей. Повна форма організаційної культури такого типу зустрічається рідко. Особливостями К. у. українських компаній є: повільне впровадження корпоративної К. у.; значна дистанція між керівниками і підлеглими. Менеджери нерідко зверхньо дивляться на працівників, їх умови праці, можливості кар’єри. Вони не оцінюють персонал як найважливіший ресурс; невідміння імпортувати і використовувати нові технології в управлінні та виробництві; нехтування довгостроковим плануванням, низький ступінь орієнтації менеджерів, персоналу на довгострокову перспективу; високий рівень пасивності та інертності менеджерів і персоналу, відсут-

ність бажання виявляти ініціативу; достатньо високий рівень індивідуалізму, конкурентності у процесі виконання завдань, небажання обговорювати і спільно розв’язувати управлінські проблеми; високий рівень залежності специфіки організаційної культури від вищого керівника; високий рівень конфліктності, наявність “контркультур” у підрозділах і групах організацій, представники яких незадоволені організацією, умовами і оплатою праці.

Сладкевич В. П.

Куратор (лат. *curator*, від *curio* — піклуюсь) — 1) попечитель, опікун; 2) особа, якій доручено загальний нагляд за певною роботою (напр., куратор курсу, який контролює стан організації навчально-виховної роботи на курсі й допомагає студентам у всіх їхніх справах).

Антонюк О. В.

Курс (від лат. *cursus* — рух, біг) — 1) К. руху (корабля, літака тощо); 2) К. політики; 3) К. навчання у вищих навчальних закладах; 4) К. тематичного навчання (повний виклад будь-якої науки чи окремої її частини); 5) К. як закінчений ряд дій, лікувальних процедур; 6) в економіці — К. ціни купівлі і продажу цінних паперів, векселів, товарів на біржі; 7) К. паперових грошей.

Антонюк О. В.

МАУП

Л

Лабораторне заняття — форма навчального заняття, на якому студент під керівництвом викладача проводить натурні або імітаційні експерименти чи досліди з метою практичного підтвердження певних теоретичних положень окремої навчальної дисципліни, набуває практичних навичок роботи з лабораторним устаткуванням, обладнанням, обчислювальною технікою, вимірювальною апаратурою, методикою експериментальних досліджень у конкретній предметній галузі. Проводять Л. з. у спеціально обладнаних приміщеннях (лабораторіях) з використанням устаткування, пристосованого до умов навчального процесу (лабораторні макети, устаткування, пристрої), іноді — в умовах реального професійного середовища (школа, виробництво, наукова лабораторія тощо). Кількість, перелік Л. з. визначають робочою навчальною програмою дисципліни. Л. з. проводить і оцінює викладач; він враховує ці заняття при виставленні підсумкових оцінок з навчальної дисципліни (семестрових, річних).

Головатий М. Ф.

Легалізація (від лат. *legalis* — законний) — 1) дозвіл на діяльність організації чи підприємства, її узаконення та закріплення цього дозволу у відповідних правових документах (надання юридичної сили відповідному акту, дії); 2) підтвердження справжності наявних на документах підписів, виданих в іншій країні. Л., за загальним правилом, підлягають документи, складені за кордоном або призначені для дії в зарубіжній державі. Консульська Л. учиняється у формі посвідчувального підпису консула.

Короткін В. Г.

Легітимация (від лат. *legitimus* — легітимний, законний, правомірний, належний, правильний) — 1) визнання або підтвердження законності прав і повноважень юридичних і фізичних осіб та їх правове оформлення; 2) визнання або підтвердження законності державної вла-

ди, соціального інституту, статусу, повноважень, що спирається на прийняті в суспільстві цінності (основою Л. можуть бути традиції та звичаї, харизма, конституційні норми, демократичні вибори, референдум або плебісцит); 3) формальна відповідність соціального порядку законам країни.

Короткін В. Г.

Лектор (лат. *lector* — читець, читач) — 1) у давніх римлян — слуга-читець (невільник); 2) особа, яка читає лекцію.

Антонюк О. В.

Лекція (лат. *lectio* — читання) — одна з основних форм поширення політичних і наукових знань; систематизований, послідовний усний виклад навчального матеріалу. Цінність Л. серед інших форм навчання в тому, що вона дає змогу найбільш повно врахувати специфіку аудиторії, використовуючи новітні наукові дані; озброює слухачів не лише знаннями, а й певними ідейними переконаннями, навчає критично осмислювати дійсність; сприяє глибокому сприйняттю матеріалу завдяки особистим якостям лектора, живому слову, інтонації, міміці, жестам тощо; концептуально збільшує обсяг матеріалу порівняно з тим, що може вивчати слухач самостійно. Розрізняють такі види Л.: 1) вступна — розкриває зміст предмета, характер проблем, які вивчатимуться; 2) тематична — присвячена конкретній темі, проблемі; 3) оглядова — її читають після проходження практики, засвоєння нормативного курсу, перед виконанням курсової, дипломної роботи, вступними іспитами. Як правило, цей вид Л. читають студентам, які навчаються заочно, за дистанційною або кореспондентською формою навчання; 4) підсумкова — читають у разі потреби підсумувати викладений матеріал; 5) проблемна — читають з метою заохочення до вивчення певної проблеми, пробудження інтересу до неї; 6) окрема — охоплює теоретичний матеріал однієї або кількох навчальних дисциплін.

Антонюк О. В.

Лідер (як групова роль) (англ. *leader* від *lead* — вести, керувати) — член групи, який виявляє активність у рамках фіксованої програми. Л. або індивідуалізує активний вплив на досягнення значимих цілей за принципом “роби, як я”, або виявляє активність у залученні партнерів до реалізації ідеї, програми, проекту тощо і у формуванні “команди”. У різних фазах життя команди функцію Л. можуть тимчасово перебирати члени групи, що реалізують такі типові ролі, як “генератор ідей”, “знавець”, “теоретик”, “душа компанії” та ін.

Колпаков М. В.

Лідер колективу — людина, яка ефективно формально чи неформально керує колективом. Лідерами стають переважно найбільш ініціативні, поінформовані та енергійні працівники, які мають відповідну схильність. Найбільшої ефективності досягають колективи, в яких керівник одночасно є і лідером.

Щокін Г. В.

Лідерство — відносини домінування, підпорядкування впливу і поведінки в системі міжособистісних відносин у групі. Розрізняють різні стилі (авторитарний, ліберальний, демократичний) і теорії Л. (харизматична, інтерактивна, ситуаційна, синтетична). Суттєве значення для розуміння Л. та його ефективності має рівень групового розвитку.

Щокін Г. В.

Лінійна організаційна структура управління — структура, яку застосовують дрібні та середні фірми, що здійснюють нескладне виробництво. За Л. о. с. у. кожен виробничий або управлінський підрозділ очолює керівник, який зосереджує в своїх руках усі функції управління і повноваження щодо прийняття рішень. Чітко виражений принцип єдності керівництва; високий ступінь централізації в управлінні; повноваження функціональних фахівців незначні і є рекомендаційними (схема 1):



Схема 1. Лінійна організаційна структура управління

Перевагами Л. о. с. у. є: особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу; оперативність у прийнятті рішень; єдність і чіткість керівництва; узгодженість дій виконавців. Його недоліки — високі вимоги до керівника, який перевантажений інформацією, значним потоком паперів, контактами і повинен мати різноманітні знання і досвід у всіх сферах діяльності, де діють його підлеглі; ефективне

керівництво обмежується можливостями керівника.

Сладкевич В. П.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління — структура, за якої лінійному менеджеру у розробленні конкретних питань та у підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних

служб. Ці служби доводять свої рішення до виконавців через вищого керівника або безпосередньо в межах спеціальних пов-

новажень. Зазвичай вони не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам (схема 1).

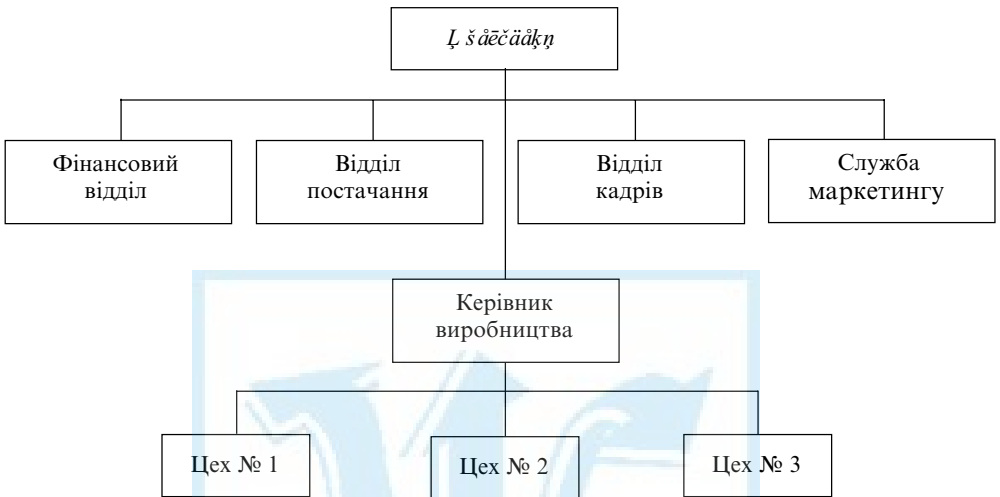


Схема 1. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємства в цілому. Вони здійснюють всю технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирішення питань, що пов'язані з управлінням виробничим процесом; вивільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва. Переваги Л.-ф. о. с. у. — єдність і чіткість керівництва; оперативне прийняття і виконання рішень; особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності; професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб. Недоліки — суперечності між лінійними і функціональними службами; протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних фахівців; неправильне тлумачення інформації, яку передають лінійними виконавцям функціональні менеджери.

Сладкевич В. П.

Ліцей (від гр. *Lykeion* — історична назва гаю біля храму Аполлона Лікейського поблизу Афін, де Аристотель (384–322 до н. е.) навчав своїх учнів) — 1) у деяких країн Західної Європи, Ла-

тинської Америки та Африки — тип середнього загальноосвітнього навчального закладу; 2) у дореволюційній Росії — привілейований (для дітей дворян) навчальний заклад (середній і вищий), який готував державних чиновників усіх відомств; 3) в Україні відповідно до “Положення про середній загальноосвітній навчально-виховний заклад” (затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19.08.1993) — середній загальноосвітній навчально-виховний заклад, який забезпечує здобуття учнями освіти понад державний освітній мінімум і здійснює науково-практичну підготовку талановитої учнівської молоді. Термін навчання у Л. може бути таким, як у школі III ступеня (дає повну загальну середню освіту), або тривалішим на 1–2 роки.

Антонюк О. В.

Ліцензія (від лат. *licentia* — свобода, право) — дозвіл, виданий органами державної влади на право здійснення будь-якої діяльності; на право користування будь-чим; надання права здійснювати і використовувати чийсь винаходи, на які видано патент.

Антонюк О. В.

Ліцензування вищого навчального закладу в Україні — процедура визнання спроможності ВНЗ певного типу розпочати освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти та кваліфікації, відповідно до вимог стандартів вищої освіти, а також до державних вимог щодо кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення (Закон України “Про вищу освіту”). Л. підлягають усі ВНЗ України, засновані на державній формі власності, а також ВНЗ інших форм власності за їх бажанням. Під час Л. має бути сформовано програму діяльності ВНЗ, яка охоплює: 1) концепцію діяльності ВНЗ; 2) програму та плани його освітньої діяльності; 3) програму формування складу педагогічного персоналу; 4) програму матеріального і фінансового забезпечення; 5) пакети замовлень на підготовку спеціалістів за цільовими договорами. Концепція діяльності ВНЗ передбачає обґрунтування актуальності його створення (існування) або відкриття напряму підготовки (спеціальності, рівня, профілю) з визначенням термінів початку підготовки і кінцевих результатів; визначення соціальних функцій ВНЗ і принципів його функціонування. Програми і плани освітньої діяльності ВНЗ містять: перелік напрямів підготовки; перелік основних завдань, умінь і навичок випускника конкретного ВНЗ відповідно до рівня і профілю підготовки; навчальні плани та анотації програм дисциплін (предметів, занять); перелік засобів поточного та підсумкового контролю знань, умінь, навичок; визначення змісту і форми документів про освіту і додатків до них (державного або іншого зразка). Програма формування складу педагогічного персоналу містить штатний розклад та фактичний викладацький склад ВНЗ і супроводжується пояснювальною аналітичною запискою щодо рівня професійної кваліфікації працівників і перспектив його зростання. Програма матеріального забезпечення характеризує юридичний статус власника, гарантії щодо майнового та фінансового забезпечення, інформацію про наявність приміщень (у вигляді довідки про власність або угоди про оренду), порядок акредитації ВНЗ України (затверджений наказом Міністерства освіти України № 57 від 20.10.1992).

Антонюк О. В.

Лобізм (від англ. *lobby* — кулуари) — безпосередній тіньовий вплив здебільшого на різні органи державної влади за допомогою груп тиску з метою прийняття бажаного рішення чи перешкодження прийняттю небажаного. Л. є різновидом закулісної діяльності, учасники якої, не беручи безпосередньої участі в управлінні державними справами і відкрито не претендуючи на політичну владу, чинять тиск на правлячу еліту ззовні для досягнення бажаного в економічній, політичній, правовій сферах суспільного життя шляхом лобіювання відповідних законів, постанов уряду, указів президента тощо. Цим Л. відмінний від прямих відкритих форм як масового (страйки, демонстрації, мітинги), так і індивідуального (публічні голодування, відкриті листи тощо) тиску. Специфічними ознаками груп лобіювання є наявність певної організованості, стійкого контакту з представниками владних структур. Для обстоювання власних інтересів, які переважно не збігаються з інтересами держави і суспільства в цілому, групи тиску використовують найрізноманітніші методи — від організації масових кампаній до прямого саботування дій органів державної влади чи її окремих представників, від впливу на рішення різних органів державної влади через довірених осіб у їх апаратах до ведення таємних переговорів із впливовими представниками державної влади. Нерідко лобіювання пов'язане з хабарництвом, шантажем, переслідуванням, обіцянками підтримки під час виборчих кампаній в обмін на певні послуги. У деяких країнах Л. інституціоналізувався. У США, напр., з 1946 тих, хто професійно здійснює лобістську діяльність, офіційно реєструють, і вони сплачують податки за виконання своїх обов'язків. Система Л. набула у цій країні своєрідного статусу механізму влади. Представників різних лобі включають навіть до складу апарату конгресу. Застосування практики Л. досить широке: Л. у сфері військово-промислового комплексу щодо виконання замовлень представників екологічних чи антивоєнних рухів. В окремих країнах великі корпорації, спілки підприємців, професійні асоціації, профспілки створюють цільові підрозділи для лобістської діяльності.

Л., на думку окремих дослідників, не є винятково негативним. Він може виконувати й позитивні функції, оскільки посилює, напр., легітимність роботи парламенту, сприяє обміну інформацією між владою і громадськістю, підвищує ефективність ухвалених державних рішень. Л. існує і в Україні, однак його статус не врегульовано у законодавчому порядку.

Черній А. М.

Логічний інкременталізм — модель прийняття рішень, що являє собою поєднання формального аналізу, біхевіористської методології і фірмової політики. З погляду раціональності вона не є досконалою. Л. і починається з віддаленого приблизного уявлення про шукану мету. Ця мета спочатку не формулюється, щоб не дати опонентам приводу для передчасного протесту, не розкритися перед конкурентами, не зв'язувати себе заздалегідь установленими жорсткими рамками. Із збільшенням обсягу інформації менеджер має змогу послідовніше проводити логічний аналіз.

Барчан Г. Ю.

Локус контролю інтернальний (від лат. *locus* — місце) — стійка якість характеру особистості, сутність якої — здатність людини пояснювати та пов'язувати події, що відбуваються з нею, зі своєю поведінкою, помилками тощо.

Антонюк О. В.

Людина — істота, яка втілює вищий ступінь розвитку життя, суб'єкт суспільно-історичної діяльності. Л. як суб'єкт і продукт трудової діяльності в суспільстві є системою, в якій фізичне і психічне, генетично обумовлене і прижиттєво сформоване, природне і соціальне творять нерозривну єдність. Л. є предметом вивчення багатьох наук: антропології, соціології, етнографії, педагогії, анатомії, фізіології, психології та ін.

Щокін Г. В.

Людський капітал — 1) економічна категорія, яка відображає відносини між людьми з приводу вкладень у формування здібностей до праці та їх фактичного використання; 2) економічна оцінка здібностей людини (природні да-

ні, освіта, кваліфікація, професійні знання, досвід) приносити дохід. Отже, Л. к. — якісні характеристики робочої сили, здібності та навички, що формуються у індивіда шляхом інвестування у навчання, освіту, здоров'я тощо, для підвищення виробничих можливостей індивіда, а отже, і його доходів. Як самостійний теоретичний напрям теорію Л. к. почали формувати наприкінці 50-х — на початку 60-х ХХ ст. представники Чиказької школи (Т. У. Шульц, Г. Беккер, Дж. Мінцер та ін.). Концепція Л. к. має важливе практичне значення для регулювання ринку праці (вирішення питань зайнятості, оплати праці), розроблення інвестиційних програм, програм управління людськими ресурсами, розвитку персоналу, зростання продуктивності праці.

Дорошенко Л. С.

Людський фактор — компонент продуктивних сил, що утворюється у результаті участі людей у процесі створення матеріальних і духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг. Виділяють такі основні аспекти вивчення та управління Л. ф.: 1) індивідуально-психологічний (рівень особистості); 2) соціально-психологічний (рівень колективу); 3) соціально-економічний, юридичний, соціологічний (рівень суспільства та його підструктур).

Щокін Г. В.

Людські ресурси — термін, який характеризує з якісної, змістової сторони кадровий склад або весь персонал організації, робочу силу або трудові ресурси галузі, регіону, країни в цілому. Поряд із традиційними ознаками, властивими елементам обумовленої сукупності — кадрам, персоналу, робочій силі, трудовим ресурсам, термін “Л. р.” охоплює здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, загальну культуру і морально-психологічні якості, певний вплив кооперації та самоорганізації (корпоративність, “дух команди”, колективні форми організації праці тощо). За змістом поняття Л. р. тісно пов'язане і співвідноситься з такими поняттями, як кадровий потенціал, трудовий потенціал, перевищуючи

за обсягом кожне з них. Функції управління розвитком Л. р. реалізуються, зокрема, у програмах розвитку культури та освіти; в удосконаленні системи професійної підготовки і підвищення квалі-

фікації; зміні змісту праці, формах її організації та мотивації; раціоналізації форм і методів відбору, оцінювання, просування працівників.

Щокін Г. В.



М

Магістр (лат *magister* — начальник, учитель) — освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації спеціаліста здобув поглиблені спеціальні уміння та знання інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування та продукування нових знань для розв’язання проблемних професійних завдань в окремій галузі діяльності, підготовки до викладацької діяльності.

Головатий М. Ф.

Майстри виробничих дільниць — найбільш чисельний загін командирів виробництва. На посади М. в. д. приймають осіб, які мають вищу освіту, а також здібності до роботи з людьми.

Щокін Г. В.

Мак-Грегор Дуглас (1906–64) — відомий американський спеціаліст у галузі психології менеджменту. Народився 1906 у м. Детройт, штат Мічиган. У 1935 захистив докторську дисертацію у Вищій школі мистецтв і науки в Гарварді, де вивчав соціальну психологію. З 1937 працював у секторі промислових відносин при Массачусетському технологічному інституті. З 1948 — директор коледжу в м. Антиох, з 1954 — професор менеджменту в Массачусетському технологічному інституті. Найвідоміша його праця — “Людська сторона підприємництва”, в якій він запропонував дві теорії: “теорію Х” і “теорію Y”. “Теорія Х” відображає традиційний погляд на управління персоналом і контроль за його поведінкою. Основні її положення: середня людина від народження не любить працювати і за першої ж можливості намагається ухилитися від виконання роботи; до більшості людей, щоб змусити їх докласти необхідні зусилля, треба застосовувати примус, контроль, накази, погрозу покарання; люди віддають перевагу отриманню розпоряджень, намагаються уникнути відповідальності, мають порівняно невисокі амбіції і передусім потребують надійності. “Теорія Y” містить перелік поло-

жень, які контрастують з припущеннями “теорії Х”. Основні положення “теорії Y”: затрати фізичних чи розумових зусиль у процесі праці такі ж природні, як і під час відпочинку чи гри; заходи зовнішнього контролю не є єдиними засобами мотивації, оскільки у процесі виконання доручених йому завдань працівник здійснює саморегуляцію і самоконтроль; небажання працювати не є спадковою рисою, залежно від умов праці людина може сприймати її як джерело задоволення чи як покарання; відповідальність і виконання зобов’язань щодо цілей організації залежить від винагороди за результати праці; багато працівників готові застосовувати свої знання і досвід, виявляти ініціативу, однак сучасне індустріальне суспільство недостатньо використовує їх інтелектуальний потенціал. М. зробив висновок, що управління згідно з “теорією Y” більш ефективне і рекомендував менеджерам створювати умови, за яких збігалися б особисті цілі працівника і цілі організації.

Сладкевич В. П.

Мак-Клелланд Девід (н. 1917) — американський дослідник мотивації та економічної ефективності людини і суспільства загалом. В 1941 отримав ступінь доктора психології в Єльському університеті, в 1942–52 — професор і декан факультету психології Уеслеанського університету, штат Коннектикут, у 1949–50 і 1956–87 — професор і декан факультету соціальних відносин Гарвардського університету, з 1987 — професор Бостонського університету. М.-К. — засновник (керівник) чотирнадцяти консультативних компаній. Автор книг “Суспільство досягнень” (1961), “Мотивація економічних досягнень” (1969), “Мотивація і розширення людської свободи” (1978). У працях М. виділяються чотири основні теми, що безпосередньо стосуються менеджменту: 1) створення теорії людських мотивів; 2) визначення мотиваційних змін, забезпечення емпіричної підтримки цієї теорії,

стимулювання на рівні індивіда, організації, суспільства і нації; 3) застосування тестів, інтерв'ю, опитувань у проведенні досліджень і використання їх результатів; 4) проблема удосконалення досліджень трудових знань і навичок, компетенції представників різних спеціальностей для підвищення ефективності їх діяльності. Згідно з теорією людських мотивів М. особливості мотивації та поведінки людей залежать від трьох типів потреб: 1) потреби в досягненні (ПД); 2) потреби в належності (ПН); 3) потреби у владі (ПВ). ПД є спонуканням до досконалості. Люди із сильно вираженою ПД часто оцінюють себе відповідно до досягнутого успіху у просуванні до визначеної мети. Вони ставлять перед собою складні, але реальні для досягнення цілі; віддають перевагу індивідуальним діям; обирають види діяльності, що забезпечують чіткі показники ефективності їхніх зусиль. ПВ є прагненням використання можливостей впливу на інших людей. Люди із сильною ПВ намагаються у різний спосіб публічно заявити про себе і свої претензії, шукають і домагаються керівних позицій у соціальних групах і на роботі; вони грають в азартні ігри, вживають спиртні напої і схильні до агресивних дій; віддають перевагу видам спорту з особистим суперництвом; люблять мати престижні речі; обирають професії, які дають їм змогу впливати на інших людей (викладачі, священники, адміністратори). ПН є прагненням до тісних взаємозв'язків і теплих дружніх стосунків. Люди із сильною ПН часто віддають перевагу проведенню часу з близькими друзями чи іншими важливими для них людьми, регулярно пишуть листи, спілкуються по телефону; прагнуть працювати в групах; чутливі до реакції оточення на їхні вчинки; віддають перевагу неконкурентним формам трудової діяльності і відпочинку, які уможливають їх тісну взаємодію з іншими людьми. Праця М. і його колега дала змогу виявити важливість індивідуальної структури потреб (у кожної людини наявні всі три типи потреб, але в різних пропорціях). Саме індивідуальна структура потреб нерідко є визначальним фактором ефективності та успішності професійної діяльності. Напр., для ефективних лідерів і керівників середньої і вищої ланок характерні

висока ПД, низька ПН, помірна ПВ і високий ступінь гальмування активності (як засіб самоконтролю). Помірні потреби досягнення, належності і влади — характерна мотиваційна структура тих, хто може бути добрим помічником і доповнювати інших людей. Крім вивчення мотивів на індивідуальному рівні, М. провів серію досліджень мотиваційних тенденцій на національному і соціальному рівнях. Він виявив взаємозв'язки між мотиваційними темами в різних засобах культури (художня література, гімни, міфи, балади, книжки для дітей, твори мистецтва), у загальнонаціональних подіях (піднесення і спади в економіці, суспільні рухи, війни) і традиційними біомедичними показниками (напр., високим кров'яним тиском, кількістю інфарктів, вживанням алкоголю, проявом інших типів зловживань). Сформувані М. визначення, розроблені теорії, отримані дані і запропоновані практичні методи названі найбільш корисним підходом до проблеми мотивації.

Сладкевич В. П.

Мандат (лат. *mandatum* — доручення від *mando* — вручаю, передаю) — документ, який засвідчує права і повноваження особи (напр., депутатський М.).

Шокин Г. В.

Маргіналізація (від лат. *marginalis* — межа, узбіччя) — 1) термін на позначення неповного, незавершеного переміщення людей (індивідів, груп) у нове соціальне середовище, в якому вони втрачають попередні соціальні зв'язки і водночас не можуть повною мірою адаптуватися до змінених реалій життя. Це поняття міцно увійшло у політичну науку в 80-ті ХХ ст. Найчастіше у стані М. перебувають соціальні верстви, які внаслідок змін у суспільстві, нестабільності соціально-політичних, економічних відносин або нещасливих обставин в особистому житті потрапляють у проміжковий, прикордонний стан щодо стійких соціальних спільностей, стосовно яких і є маргіналами. М. частини трудових верств суспільства спричинена не лише погіршенням соціально-економічних умов їх існування, а й негативними наслідками швидкої urba-

нізації, масової міграції населення, інтенсивної взаємодії носіїв різнорідних етнокультурних і релігійних традицій, розмивання вікових культурних бар'єрів. Маргінал постає як психологічно розколотий тип, амбівалентна (суперечлива, двоїста) особа, якій властиві суперечності між свідомими і інтелектуально-операційними засадами. Маргінальних осіб характеризує підвищена чутливість, занепокоєність, агресивність, егоцентричність. Такі риси маргінала, як втрата коренів, соціальних і політичних орієнтирів та легкий перехід до агресії або апатії, робить його зручним об'єктом політичного маніпулювання, особливо з утраченою ідентичністю. У зв'язку з цим М. нерідко сприяє формуванню антигромадських об'єднань.

Антонюк О. В.

Маркетинг персоналу (МП) (в організації) — вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення і покриття потреби в персоналі. МП в організації є прерогативою управління людськими ресурсами на тактичному рівні. Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в управлінні персоналом з 70-х ХХ ст. На сьогодні в роботі з персоналом переважає підприємницько-ринковий підхід, за якого праця, її умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетин-

гу. У визначенні складу і змісту завдань МП використовують два основні принципи (сенси МП). Згідно з першим під МП розуміють певну філософію, що визначає стратегічне управління людськими ресурсами (широкий сенс). Метою такого маркетингу є оптимальне використання людських ресурсів завдяки створенню максимально сприятливих умов праці, активізації людського фактора, розвитку в кожному співробітнику сукупності різних якостей, що визначають його працездатність щодо виробництва матеріальних і духовних благ і партнерського та лояльного ставлення до фірми. Цей принцип МП у його широкому тлумаченні обґрунтовує філософію мислення управління людськими ресурсами. Згідно з другим принципом МП тлумачать як особливу функцію служби управління персоналом (у вузькому сенсі). Ця функція спрямована на виявлення і покриття потреби підприємства в людських ресурсах. Широке тлумачення МП визначає технологію кадрової політики організації (розроблення системи управління кадровою роботою, планування потреби, кадрового аудиту, мотивацію тощо). У вузькому значенні МП — специфічна, відособлена діяльність служби управління персоналом. Маркетингову діяльність можна подати у вигляді послідовно реалізованих нормативних етапів (плану, програми, проекту персонал-маркетингу) (схема 1).



Схема 1. Маркетингова діяльність

Вихідну інформацію для розроблення нормативних документів маркетингової діяльності отримують на основі аналізу зовнішніх (рушійні сили і причини, що створюють умови, які підлягають обліку в маркетинговій діяльності) і внутрішніх факторів.

Колпаков М. В.

Маркетинг системи оплати праці — вид управлінської діяльності спрямованої на визначення політики у сфері оплати праці та ефективного використання персоналу. Програми оплати праці, що діють в Україні, поступово перестають задовольняти адміністрацію багатьох компаній. Низька ефективність цих про-

грам пригнічує колектив, оскільки вони замкнені на рівень інфляції та незначною мірою враховують зусилля працівників. Роботодавці також вважають їх недосконалими, оскільки вони слабо пов'язані з бізнес-цілями організації. Незалежно від того, якими є доходи компанії, витрати на оплату праці зростають із заздалегідь прогнозованим інтервалом. За неможливості підтримання конкурентного рівня собівартості проводять скорочення, а це підриває лояльність працівників, створює атмосферу цинізму й недовіри в компанії. У цьому випадку потрібний прямий М. с. о. п. Це завдання покладається на менеджерів по роботі з персоналом, які готують опитувальний лист для анонічного заповнення. Результати його обробки є основою для формування політики у сфері оплати праці. Опитувальний лист за цілями системи оплати праці може містити такі запитання: 1. Що мотивує Ваше бажання виконувати роботу краще? 2. Наскільки адекватно винагороджуються результати праці членів колективу? 3. Як ви оцінюєте роль і місце Вашої компанії на ринку? 4. Що, на вашу думку, слід враховувати у формуванні оплати праці? 5. Які компенсаційні пакети бажано запровадити для співробітників?

Капіна А. В.

Маслоу Абрахам (1908–70) — відомий американський психолог, один із засновників і лідерів т. зв. гуманістичної психології. Народився 1.04.1908 у м. Бруклін. Здобув психологічну освіту. Викладав у Бруклінському коледжі та Західному інституті біхевіоральних наук, згодом — професор соціальної психології у Брендейському університеті, в 1967–68 — Президент Американської психологічної асоціації. М. відомий як розробник ієрархічної теорії потреб. Він класифікував потреби на такі групи: 1) фізіологічні потреби (в їжі, воді, сексі, відпочинку). Вважав, що їх інтенсивність переважає прагнення до задоволення будь-яких інших потреб більш високих рівнів; 2) потреби в безпеці; 3) потреби у соціальному спілкуванні; потреби в любові; 4) потреби в самоактуалізації. Перші два типи потреб у своїй ієрархії М. назвав первинними, три інші — вторинними (набутими). Потре-

би, які не задоволено, спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей; людина має одночасно кілька потреб, які комплексно взаємодіють; якщо одна потреба задовольняється, її місце займає інша; потреби більш низького рівня вимагають першочергового задоволення, а потреби більш високого рівня активно впливають на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня; потреби більш високого рівня може бути задоволено більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня. Теорія ієрархії потреб М. є основою багатьох сучасних моделей мотивації праці. У процесі вивчення мотивації розвитку М. сформулював основні риси самодостатніх особистостей: 1) адекватне сприйняття дійсності, вільне від впливу актуальних потреб і стереотипів; 2) прийняття себе та інших такими, якими вони є, відсутність захисних форм поведінки і неприйняття такої поведінки інших; 3) спонтанність виявів, простота і природність — такі люди виконують визначені ритуали, традиції та церемонії, але ставляться до них з певним гумором; це не автоматичний, а свідомий конформізм лише на рівні зовнішньої поведінки; 4) ділова спрямованість — такі люди завжди зайняті не собою, а своєю життєвою місією, завданням; вони нерідко схильні до самотності, відстороненості від багатьох подій, що допомагає їм відносно спокійно переносити неприємності; 5) автономія і незалежність від оточення; 6) демократичність у стосунках, готовність учитися в інших; 7) стійкі моральні норми.

Сладкевич В. П.

Масова комунікація — організоване спілкування, що є видом суспільно-культурної діяльності, яка здійснюється у вигляді взаємопов'язаних інтелектуальних та емоційно-вольових дій, спрямованих на духовне, професійне чи інше однання маси людей (мас) (В. Різун). М. к. як суспільно-культурна діяльність охоплює дії мовців (комунікантів), і дії мас (комунікатів). Контакт між комунікаторами опосередкований засобами М. к. (ЗМК), які функціонують у системі М. к. для забезпечення впливу комунікантів на комунікатів. М. к. сприяє змінам суспільних систем. Особливо важливою вона є у

процесах державотворення та формування політики, зокрема екологічної. Завдяки її розвитку з'явилися дослідження в галузі екологічної інформації та екологічної комунікації. На думку українського дослідника комунікаційних процесів Г. Почепцова, Україна стає динамічним суспільством, в якому комунікація посідає нове місце, перетворюючись на важливий чинник як суспільного, так і бізнесового життя.

Барчан Г. Ю.

Масова культура — специфічний спосіб існування культури, що розширюється і відтворюється через функціонування засобів масової комунікації (преси, радіо, кіно, телебачення, зв'язку), які спрямовують свою діяльність на стандартизацію системи домінуючих матеріальних і духовних цінностей. Термін “М. к.” запровадив у науковий обіг американський учений Д. Макдональд у 40-і ХХ ст., досліджуючи проблеми художньої культури. Він та інші науковці розглядають М. к. як продукт розвитку сучасних засобів масової інформації, оскільки саме їх існування і функціонування неможливе без якнайширшої та різноманітної аудиторії. Більшість зарубіжних науковців, продовжуючи традиції Ніцше, Шпенглера, Ортеги-і-Гассета, поділяють художню культуру на вищу “елітну” і нижчу “масову”. На їхню думку, в ринкових умовах існує потреба трактувати місцеве споживання, що підпорядковується насамперед економічним міркуванням, а не внутрішній логіці змісту. У капіталізованому суспільстві М. к. є вторинною (на відміну від історично сталої) системою культурних цінностей, призначених для масового споживання. Французький соціолог Ж. Фрідман та деякі інші західні дослідники пов'язують М. к. з певними досягненнями техніки і технологій, передусім із розвитком технічних засобів масової комунікації — радіо, кіно, телебачення, відеотехніки тощо. Серед учених існує й точка зору щодо позитивного тлумачення М. к. як суспільного явища (Е. Шілз, А. Уайт та інші). Її дотримується і український філософ О. Забужко, яка зазначає, що М. к. протиставлена офіційному. Вона живиться з тих джерел, що є опозиційними, а не придворними. М. к. —

живий потік життя. Проблема української М. к. в тому, що українське життя не в усіх його сферах обслуговується українською мовою. Однак негативне налаштованих авторів значно більше (зокрема, Т. Адорно, Г. Маркузе, Е. Фромм, О. Шпенглер та ін.). Головна мета функціонування М. к. — отримання прибутку, що обумовлено існуванням та функціонуванням ринкових відносин. Її продукти мають головним чином товарну форму, що робить М. к. цілком залежною від ринкової кон'юнктури, від волі агентів ринку (продюсерів, антрепренерів, видавців, посередників). М. к. за своїм головним призначенням в умовах сучасних кризових ситуацій, в яких нерідко опиняється суспільство, інтегрує за допомогою політики свідомого культивування масової орієнтації на потребу в розважанні діаметрально протилежних (за ідеологією, політичною спрямованістю, духовно-культурним світоглядом) індивідів, соціальних груп в існуючу систему суспільних відносин. У творах М. к. — нерідко гострі соціальні колізії, критика окремих негативних явищ суспільного життя. У процесі реалізації своїх функцій М. к. створює психологічні засади для формування та функціонування політичної культури суб'єктів політичного процесу, впливаючи на її компоненти, тобто її споживачем можна вважати суспільство загалом і навіть людство як таке. З поширенням М. к. зростає вживання у кількісному відношенні усіма без винятку категоріями населення особливого маскультурного сленгу (жаргону), зокрема таких понять, як: хіт-парад, хеппі-енд, шлягер, шоу, пабліситі, мас-медіа, секс-бомба, плейбой, поп-арт, кеч, кіч, порнокіч, спонсор, стриптиз, зірка, артизація тощо.

Антонюк О. В.

Масова свідомість — складне духовне утворення, змістом якого є все найпоширеніше, найтипівіше у поглядах, ідеях, переконаннях, почуттях, настроях, звичаях, традиціях широких верств суспільства. Носій М. с. — маси. М. с. притаманна найчисельнішим соціальним групам або всьому суспільству. У її складі поєднуються всі без винятку форми, які можна виділити в суспільній свідомості

за певними чинниками. У різних комбінаціях, вигляді і різною мірою в ній можуть бути представлені класова, національна, вікова та інші форми свідомості. М. с. не є тотальною буденній свідомості, що фіксує в собі випадкове, тимчасове, минуле і постає як нижчий рівень М. с. Виявом М. с., певною макроформою її концентрації є громадська думка, яка однак, відображає не всю сукупність реально існуючих у М. с. ідей, поглядів, почуттів, а лише ті з них, які в конкретний момент набули значущості, актуалізувалися й вийшли на передній план, домінують у духовному житті суспільства, найпоширеніші серед широких народних мас. Слід розрізняти поняття М. с. і свідомість мас. У понятті свідомість мас наявне абстрагування від процесу формування цієї свідомості, а головна увага зосереджується на процесі соціологічного функціонування свідомості різних соціальних груп та їх сукупності, тобто на передній план виходить емпірична багатоманітність, строкатість свідомості різних індивідів та їх груп. У понятті М. с. домінуючим є те, що поєднує емпіричну багатоманітність індивідуальних і групових свідомостей на основі їх спільної категоріальної структури. Більшість дослідників у структурі М. с. як соціально-психологічного явища виокремлюють два рівні: свідоме і несвідоме. Феномен М. с. вивчається впродовж багатьох століть і в рамках різноманітних світоглядних парадигм: еволюційно-органічної (О. Конт, Г. Спенсер), соціал-дарвіністської (Л. Гумплович, А. Смолл, У. Семнер), об'єктивістської (Т. Парсонс, Р. Мертон, Л. Козер, Р. Дарендорф, П. Блау), суб'єктивістської (Г. Блюмер, Е. Гоффман, Е. Гуссерль, А. Шюц, Т. Лукман, Г. Гарфінкель) та ін.

Черній А. М.

Матеріальне стимулювання працівників — сукупність форм і методів забезпечення і підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні певних індивідуальних та колективних результатів. Стимул — подія чи благо, що зацікавлює людину або групу людей у здійсненні якоїсь дії або зміні своєї поведінки. Стимулювання праці — дієвий мотиватор, який передбачає наявність у

системі управління благ, здатних задовольнити певні потреби працівника й використати їх як винагороду за вдалу реалізацію трудових функцій. Розрізняють М. с. п. грошове і негрошове. Матеріальне грошове стимулювання регулює поведінку людей на основі використання різних видів грошових заохочень. Здійснюється через застосування систем організації заробітної плати, науково обґрунтованої тарифної системи, норм і нормативів трудових витрат, форм оплати праці, заохочувальних виплат, надбавок і доплат до заробітної плати, методів формування фондів оплати праці. Матеріальне негрошове стимулювання базується на використанні благ, які є дефіцитними або які не можна здобути за гроші. Основними формами стимулювання є: заробітна плата номінальна; заробітна плата реальна; бонуси; участь у прибутках; участь в акціонерному капіталі; плани додаткових виплат; стимулювання вільним часом; трудове або організаційне стимулювання; оплата житла і транспортних витрат; спеціальні програми; ощадні фонди тощо. На сьогодні існує 26 форм стимулювальних систем, що діють в організаціях.

Калина А. В.

Мафія (італ. *maf(f)ia* — таємна організація) — таємна розгалужена організація кримінальних злочинців, пов'язаних з правоохоронними і державними органами, яка використовує у своїй діяльності методи насилля, шантажу тощо.

Барчан Г. Ю.

Медитація (від лат. *meditatio* — роздум) — розумова дія, спрямована на приведення психіки людини у стан заглибленої зосередженості, що є і результатом, і об'єктивною характеристикою М. У психологічному аспекті М. пов'язана з усуненням крайніх емоційних виявів, зниженням реактивності. Методики М. передбачають набір прийомів психічного тренування, що набуває різних форм залежно від культурно-історичного оточення: східний тип М., представлений усіма формами йоги в Індії, даосизмом у Китаї; християнський тип М.; тип М., розроблений у школах сучасного психоаналізу; психофізичний тип М., роз-

рахований на психотерапевтичний ефект тощо.

Колпаков В. М.

Мейо Елтон (1880–1949) — американський психолог і соціолог, засновник індустріальної соціології і школи людських відносин в управлінні. Народився 26.12.1880 в Аделаїді (Австралія). Вивчав філософію і психологію в університеті Аделаїди. В 1911–23 — викладач, згодом професор філософії та психології в Університеті Квінсленда (Австралія). У 1923–26 керував програмою досліджень у галузі промислової психіатрії в Пенсільванському університеті (США), обіймав посаду дослідника в Гарвардській школі бізнесу. В 1928 долучився до участі в Хоуторнських експериментах. У роки Другої світової війни займався дослідженням людських відносин в оборонних галузях промисловості. М. шукав способів застосування досягнень психіатрії та соціальних наук для розв'язання проблем організації праці та управління. Критикував інженерів і теоретиків менеджменту за те, що звертали увагу лише на технічну організацію і вважали, що мотивація робітників забезпечується виключно економічними стимулами. Значний внесок у формування концепції М. зробили Хоуторнські експерименти у “Вестерн Електрик Компані” поблизу м. Чикаго (1927–32). Узагальнені дані досліджень стали підґрунтям концепції людських відносин в управлінні. Суть концепції: праця і виробничий процес мають для робітника менше значення, ніж його соціальне і психологічне становище на виробництві. На думку М., головне завдання менеджменту — ефективно використання соціальних і психологічних мотивів діяльності, спроможності працівників до колективної творчості; прагнення до підтримки добрих взаємин і морально-психологічного клімату в колективі. Основні ідеї М.: 1) людина є “соціальною істотою”, яка орієнтована на колектив і включена до контексту групової поведінки; 2) жорстка ієрархія підпорядкування в бюрократичній організації несумісна з природою людини та її свободою; 3) керівники промисловості мають орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію, — це сприяє соціальній стабільності суспільст-

ва, задоволеності індивіда своєю працею. М. проголосив принцип заміни впливів керівництва груповими, економічними — соціально-психологічними (сприятливий клімат у колективі, задоволення працею, демократичний стиль управління). М. — автор концепцій “гуманізації праці”, “просвітницької діяльності серед службовців”, “групових рішень”. Він зробив вагомий внесок у розвиток теорії та практики менеджменту в 30–50-ті ХХ ст. (зокрема, у Північній Америці).

Сладкевич В. П.

Менеджер (англ. *manager* від *manage* — керувати) — професійний управлінець; фахівець з управління виробництвом, який наділений виконавською владою і не є власником компанії.

Щокін Г. В.

Менеджери лінійні — особи, які діють на основі принципу єдності управління і несуть повну відповідальність за стан і розвиток організації (підприємства) чи її лінійних підрозділів (виробничих, постачання, маркетингу, продажу). М. л. мають лінійні повноваження, які забезпечують керівникам законну владу для управління підлеглими, право приймати рішення і діяти в певних ситуаціях без погодження з іншими керівниками. Особливості діяльності Л. м.: часто діють у нестандартних ситуаціях; повністю відповідають за стан справ у підпорядкованих підрозділах; застосовують особисті якості як засоби впливу; мають бути рішучими, відповідальними керівниками.

Сладкевич В. П.

Менеджери функціональні — особи, які відповідають за окремі сфери (функції) в системі управління і очолюють функціональні підрозділи (відділ планування, відділ людських ресурсів, відділ реклами, фінансовий відділ, бухгалтерію тощо). М. ф. працюють в умовах жорсткої регламентації, регуляторами їх діяльності є посадові особи, технологічні нормативи, інструкції, спеціальні знання. М. ф. обережні, але компетентні, висококваліфіковані фахівці. Можуть мати різні типи повноважень: 1) рекомендаційні — найменш значні, зводяться до консультування лінійних менеджерів із

спеціальних питань і розроблення рекомендацій для них. У цьому випадку лінійні менеджери не зобов'язані виконувати рекомендації М. ф.; 2) узгоджувальні — лінійні менеджери зобов'язанні обговорювати відповідні ситуації з функціональним апаратом і лише після цього здійснювати певні дії. Виконувати рекомендації М. ф. лінійним менеджерам не обов'язково; 3) паралельні — у цьому випадку М. ф. мають право скасовувати рішення лінійних менеджерів з метою врівноваження влади і запобігання помилкам; 4) функціональні — найбільш значні, у цьому випадку М. ф. можуть заборонити лінійному менеджеру виконувати певні дії; 5) лінійні всередині апарату — керівники функціональних служб і підрозділів мають лінійні повноваження стосовно безпосередньо підлеглих працівників.

Сладкевич В. П.

Менеджмент (від англ. *management* — керування, організація) — управління виробництвом на основі використання сучасних методів, форм, принципів і структур управління для досягнення поставлених цілей (підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку тощо).

Щокін Г. В.

Менеджмент виробничий — тип менеджменту, основні риси якого визначаються особливістю об'єкта управління — виробництвом. М. в. є сукупністю принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності. Виробництво — випуск продукту, тобто перетворення ресурсів на готову продукцію підприємства. Ресурси — керовані фактори виробництва, які мають вартісні властивості й перетворювальні можливості, необхідні для забезпечення функціонування і розвитку виробничих процесів з метою досягнення запланованих результатів. Виробничий процес — сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних і обслуговуючих процесів, у результаті яких вхідні матеріали і напівфабрикати перетворюються на продукцію підприємства. Управління виробництвом охоплює різні види діяльності та ресурси, без яких ця

діяльність неможлива: з управління матеріально-технічним постачанням, матеріальними потоками, рухом інформації, персоналом, використанням різних ресурсів, збутом продукції, фінансами, технологічними процесами. Особливості М. в. виявляються у функціях та структурі системи управління, механізмах управління і технологіях розроблення управлінських рішень. Ефективність виробничої діяльності значною мірою залежить від рівня організаційно-технологічної підготовки виробництва, його енергетичного забезпечення. М. в. вимагає від управлінського персоналу вміння аналітично мислити, мати здатність до сприйняття та оцінювання нових технологій, уміти швидко і вчасно приймати необхідні управлінські рішення. Менеджер з управління виробництвом має володіти і вміти використовувати широкий арсенал знань і навичок у галузі аналізу, системотехніки, технології, поведінкових і соціальних наук.

Лопатенко Л. О.

Менеджмент кадровий — система організації управління персоналом. Виконує функцію управління з метою координації (узгодження) дій у галузі кадрової роботи. Ядром М. к. є менеджери з кадрів — керівники (керуючі) служб кадрів, підготовки кадрів, соціального розвитку, організації праці різного рівня управління. М. к. — це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління персоналом, які розробляють і застосовують з метою підвищення ефективності кадрової роботи.

Щокін Г. В.

Менеджмент операційний — наука про концепції, методи, процедури, технологію створення та функціонування операційної системи, необхідної для реалізації операційної функції. Операційна функція охоплює дії, результатом яких є товари, послуги, що пропонуються організацією на ринку. Ця функція — одна з основних в організації і пов'язана з іншими її функціями: маркетингом, постачанням, фінансами, науковими дослідженнями, управлінням персоналом. Операційною системою промислового підприємства є система його виробничої

діяльності. Банк, лікарня також виконують операційні функції. Для них характерний високий рівень взаємодії з клієнтом та індивідуалізації послуг. Існує подібність у підходах, принципах управління промисловою фірмою, страховою компанією, банком, клінічною лікарнею. М. о. охоплює ширше коло проблем і реалізується в усіх без винятку організаціях. Операційна система складається з трьох взаємопов'язаних підсистем: 1) переробної, забезпечення; 2) планування; 3) контролю. Система М. о. формується на основі операційної стратегії і охоплює управління створенням операційної системи (проекування продукту чи послуги і проєкування виробничого процесу), а також управління функціонуванням операційної системи (планування виробничих процесів і процесів надання послуг, управління якістю, запасами, оперативне управління). Об'єктами М. о. є: продукт і його складові; основні, допоміжні та обслуговуючі процеси; підрозділи, що входять до складу організації; персонал. Достиження цілей М. о. оцінюють за такими критеріями: обсяг реалізації; частка на ринку; витрати споживача на експлуатацію; якість продукції чи послуг; кількість виготовленої продукції; видатки на матеріали, сировину, персонал; вчасність доставки; окупність витрат тощо. Ці показники і визначають продуктивність організації. Організація може досягти зростання продуктивності, реалізуючи різні стратегічні підходи: збільшення обсягів виробництва без зростання кількості ресурсів; скорочення кількості ресурсів за стабільності обсягів виробництва; випереджання темпів зростання виробництва порівняно з темпами зростання кількості ресурсів; скорочення обсягів виробництва повільнішими темпами, ніж скорочення кількості ресурсів. Використання можливостей М. о. забезпечує конкурентоспроможність організації. М. о. створює 30 % різновидів стратегічних можливостей забезпечення конкурентних переваг. Позитивними характеристиками системи М. о. є: 1) формування невеликих організаційних підрозділів з високим освітнім і кваліфікаційним рівнями персоналу; 2) невелика кількість рівнів управління, значна його децентралізація; 3) орієнтація вироб-

ництва і поставок на кінцевого споживача; 4) гнучкий, швидкозмінюваний асортимент продукції та послуг; 5) мінімізація запасів; 6) упровадження гнучких виробничих систем; 7) зміна структури витрат виробництва на користь оплати праці та інших витрат на персонал. Специфіка сучасного М. о. зумовлена такими чинниками: формуванням навичок конкуренції із зарубіжними фірмами на внутрішньому та зовнішньому ринках, що зумовлено розвитком конкуренції у глобальному масштабі (скороченням життєвого циклу товару, розширенням номенклатури виробів із зменшенням їх обсягів); швидким розвитком інноваційних процесів, значним ускладненням технології, що потребує підвищення вимог до кваліфікації та рівня підготовки персоналу; зростанням вимог до якості продукції.

Лопатенко Л. О.

Менеджмент продуктивності — оптимальне управління всіма факторами виробництва (жива праця, капітал, матеріальні ресурси, підприємницька кмітливість та інформаційні потоки) з метою досягнення максимальної ефективності та результативності виробництва. М. п. тісно пов'язаний з питаннями якості продукції, організації праці та виробництва, управління персоналом і ціною політикою, з урахуванням витрат на виробництві. Передбачає багатоваріантний підхід для виявлення найбільш доцільної комбінації факторів на певному конкретному етапі розвитку суб'єкта ринкових відносин. Управління продуктивністю здійснюється використанням різних методів і підходів: методу швидкої оцінки продуктивності, методу доктора Куросави, методу Лоу Лора, багатфакторних моделей, матричних моделей, АРИС-моделі, методу Гоулда та ін.

Калина А. В.

Менеджменту еволюція — розвиток теорії та практики управління. У М. с. дослідники виділяють такі найважливіші історичні періоди: 1) давній, або історичний, — найтриваліший у розвитку менеджменту (IX–XVII тисячоліття до н. е.— приблизно друга половина XVIII ст. н. е.). Точкою відліку у виник-

ненні менеджменту став перехід від ведення господарства привласнюючого типу (мисливство, збирання плодів тощо) до виробничого господарства; 2) індустріальний період, або період промислового капіталізму (1776–1890). На цьому етапі виникнення і вдосконалення ринкової економіки зумовило потребу в професійних менеджерах, найманих фахівцях з управління організаціями: в умовах конкуренції, динамічного зовнішнього середовища менеджери розвивали систему знань, як краще координувати спільну працю людей і раціонально використовувати обмежені ресурси; 3) період систематизації менеджменту (1856–1960) — характеризується появою нових напрямів; шкіл (наукового управління, адміністративного управління, людських відносин в управлінні, кількісної), підходів (емпіричного, з точки зору поведінки людини, з точки зору суспільної системи, з точки зору прийняття рішень, математичного, операційного, тощо), теорій та концепцій (“ідеальної” бюрократії, “X”, “Y”, “Z”, “7-C”, управління за цілями, “організаційної культури, адаптації, глобальної стратегії тощо). В період систематизації менеджменту становлення і розвитку його основних наукових шкіл, концепцій та напрямів відбувалося під впливом спочатку промислового капіталізму (1776–1890), відтак фінансового (1890–1933) і національного капіталізму (1933–50). В епоху промислового капіталізму дослідники зосереджувалися на оптимізації управління промисловим виробництвом, за фінансового капіталізму — акцентували на управлінні фінансовими ресурсами і розвитку банківської системи, а в епоху національного капіталізму — на вивченні державного регулювання економіки і обґрунтуванні шляхів встановлення балансу інтересів у суспільстві. Крім того, у цей період відбулася інституалізація менеджменту, завдяки якій він перетворився на самостійний і престижний вид професійної діяльності, на самостійну дисципліну і галузь знань; 4) інформаційний період (розпочався 1960) — характеризується найбільш інтенсивним розвитком теорії та практики менеджменту; пов’язаний з розробками більш пізніх наукових шкіл і концепцій управління, що ґрунтуються на використанні кількісно-

го (математичного), системного і ситуаційного підходів із застосуванням сучасних комп’ютерних технологій та інформаційних систем; цей період розвитку менеджменту під впливом управлінського (1950–90) і підприємницького (з 90-х ХХ ст.) капіталізму збігся зі вступом розвиненого суспільства в інформаційну стадію; на зміну традиційному напрямку в менеджменті, який знайшов своє відображення у т. зв. американській моделі управління і відносно новому (поведінковому) напрямі, втіленому в японській моделі, приходить нове (неформальне) наукове управління, що характеризується як інформаційне чи індивідуалістське, побудоване на новій філософії управління. Її основні положення: ставка робиться на людину, що самореалізується (на відміну від людини економічної і людини соціальної); організація розглядається як живий організм, що складається з людей, поєднаних спільними цінностями; організація має постійно оновлюватися, адаптуватися до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач.

Сладкевич В. П.

Менеджменту методи — засоби і прийоми цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану на різних функціональних та ієрархічних рівнях управління. М. м. спрямовані на об’єкт управління — організацію, підрозділ, відділ, команду, на окремих працівників, які здійснюють різні види діяльності. М. м. пов’язані з функціями менеджменту, оскільки їх основним завданням є формування М. м. За напрямом впливу М. м. поділяють на методи прямого і методи непрямого впливу. Методи прямого впливу (накази, розпорядження, інструкції, положення тощо) безпосередньо впливають на керовану систему. Методи непрямого впливу формують умови впливу на керовану систему через плани, стимули, методи формування колективів. За формою впливу М. м. поділяють на кількісні (бюджет, кошториси, калькуляції, матеріальні стимули) та якісні (інструкції, вказівки, моральні стимули). За характером впливу розрізняють М. м. економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні. Економічні методи (економічні плани та матеріальні

стимули) ґрунтуються на економічних інтересах людей і обумовлюються різноманітними економічними важелями. Організаційно-розпорядчі М. м. є системою важелів та регуляторів, яку використовують для організації трудових колективів, працівників підрозділів, груп та команд і поділяють на організаційно-стабілізуючі (регламентування, нормування та інструктування) і розпорядчі, що ґрунтуються на актах організаційного впливу: директивах, постановах, наказах, розпорядженнях, вказівках, резолюціях. Соціально-психологічні М. м. є системою специфічних способів впливу на міжособистісні зв'язки та стосунки в організаціях і на соціальні процеси, що в них відбуваються. Їх використовують з метою підвищення активності працівників і створення відповідних соціально-психологічних умов для організації трудового процесу.

Баєва О. В.

Менталітет (від фр. *mentalite* — склад розуму, світовідчуття, світосприйняття, душевний склад) — термін на позначення своєрідної політико-психологічної сукупності понять, настанов, особливостей мислення та поведінки, що властива соціальним, етнічним спільнотам, особистостям тощо. Обумовлений специфічним відображенням дійсності, в основі якого — життєдіяльність народу в певному географічному і культурно-історичному середовищі, функціонування політичних інститутів і соціальної структури суспільства. М. віддзеркалює той рівень суспільної свідомості, в якому ставлення до соціально-політичних реалій є логічним, невиявленим, невідокремленим від емоцій і звичок, але дає змогу по-своєму сприймати самого себе, своє природне та соціальне оточення. М. означає той усталений спосіб людського мислення, що не обмежується лише сферою усвідомленого і поринає значною мірою в несвідоме, тобто він є глибинним джерелом мислення, ідеології та віри, почуттів і емоцій. Термін “М.” запровадили у науковий обіг представники культурно-антропологічного напрямку — етнолог Л. Леві-Брюл (1857–1938) і засновники найвпливовіших у сучасній історіографії “Аналів” М. Блок (1886–1944) та Л. Февр

(1878–1956). Леві-Брюл у праці “Примітивна ментальність” (1922) аналізує два типи М. — пралогічний і логічний на основі зіставлення способів мислення австралійських і африканських племен з властивим цьому мисленню законом партиципації і раціонального, представленого європейською культурою мислення на основі закону суперечності. У подальшому на теоретичну розробку концепції М. мали вплив публікації Ж. Лефевра 30-х ХХ ст., у яких виділено і вжито поняття колективного та індивідуального М. як специфічних, зумовлених передусім біологічно констант людського мислення. З 40-х розпочинається системне розроблення проблем М. у працях Блока “Антологія історії або ремесло історика” та Февра “Проблеми зневіри у XVI столітті: релігія Рабле”. У них М. трактується як своєрідне співвідношення ідеології і утопії, як спосіб масово-індивідуального історичного мислення, бачення історії, конкретно-історична форма “колективного неусвідомленого”. М., з одного боку, є надбанням не лише інтелектуальної еліти суспільства у певному періоді його існування, а й усього конкретного соціуму як докорінний пласт його масово-індивідуальної свідомості. З іншого боку, М. постає як загальний і спільний розумовий інструментарій, властивий саме конкретній епосі з відповідною культурою, цивілізацією, суспільстю, спільноті тощо, завдяки якому особистості (індивіди) цієї епохи осмислюють і послуговуються в неусвідомленій, інстинктивній формі, створюючи особливий узагальнений образ світу, характерний тільки для означеного соціуму (спільноти, етносу, культури) цієї епохи. Дослідження феномена М. є пріоритетом психологічної науки. Як надособистісний феномен, М. сприяє самовизначенню людини у світі соціально-культурних значень, пов'язує свідомість із смислоутворювальними механізмами духовно-культурної спадщини, оскільки психічні явища не існують поза межами предметного середовища, знакових систем, нормативних інстанцій, механізмів суб'єктивації-об'єктивації. М. відіграє роль базового компонента у формуванні світогляду особистості, створенні її картини світу, забезпечує адаптаційні функції особистості у групі. Щодо українсь-

кого М., то йому характерна двоїстість, маргінальність, що обумовлено геополітичним становищем українських земель, їх знаходженням між Заходом і Сходом, діалектичне поєднання індивідуалізму, властивого західній орієнтації, і східної чуттєвості та емоційності. Маргінальність національного М. посилена взаємодією і взаємовпливом двох визначальних історичних пластів традиційно-побутової культури: землеробської і козацької. А базис їх закладено землеробством, яке з прадавніх часів було головним заняттям українців — автохтонного етносу України.

Антонюк О. В.

Мета (ціль) — 1) усвідомлений образ бажаного результату, на досягнення якого спрямовано дії людини; образ результату утримується у свідомості весь час, поки виконуються дії; 2) формальне визначення кінцевих ситуацій, досягнення яких прагне будь-яка саморегульована система; 3) передбачуваний корисний результат, що визначає цілісність і спрямованість поведінки особистості. Основою формування М. (ц.) у людини є її предметно-матеріальна, трудова діяльність, спрямована на перетворення оточення. Образ передбачуваного результату набуває спонукальної сили, стає М. (ц.), починає спрямовувати дії і визначати вибір можливих способів здійснення лише у зв'язку з певним мотивом чи системою мотивів. Значима, важлива М. (ц.) спонукає, мобілізує, скеровує волю і поведінку людей. Особистість ставить перед собою М. (ц.) на основі потреб, інтересів, усвідомлення і сприйняття завдань, що висуваються іншими людьми в силу соціальних зв'язків і залежностей. Що складнішою є визначена М. (ц.), то триваліший шлях до її здійснення. З огляду на це досягнення значимих цілей передбачає прогнозування і планування діяльності. Планування охоплює постановку кінцевої і проміжних цілей. Розроблена система цілей і засобів їх досягнення передбачає спрямовану зміну об'єктів і самої діяльності. М. (ц.) визначає дію, вона забезпечує досягнення мети. Цілі надзвичайно різноманітні та різномасштабні: віддалені, близькі, ситуативні, суспільно-цінні чи шкідливі, альтруїстичні,

егоїстичні. Складні цілі поділяють на проміжні, які можуть дробитися далі. Існують такі механізми визначення М. (ц.): 1) перетворення отриманої вимоги на індивідуальну М. (ц.); 2) вибір однієї з кількох вимог; 3) перетворення мотивів на мотиви-цілі за їх усвідомлення; 4) перетворення сторонніх результатів дії на М. (ц.); 5) перетворення неусвідомлюваних уявлень на М. (ц.); 6) виділення проміжних цілей; 7) перехід від попередніх цілей до остаточних; 8) побудова ієрархії і часової послідовності цілей.

Сладкевич В. П.

Мета кадрової роботи — формування нової людини з високою відповідальністю за доручену справу, сучасним економічним мисленням, високою кваліфікацією, розвинутих почуттям власної гідності.

Шокин Г. В.

Метод (від гр. *methodos* — спосіб пізнання) — сукупність відносно однорідних прийомів, операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання. М. — результат узагальнення різноманіття описів діяльності, а також проектів і технологій діяльності, розглянутих як таких, що належать визначеній “єдності”. Він постає як абстрактний спосіб, проект діяльності, “застосування” якого вимагає розумової процедури, що випереджає, “конкретизації” до рівня проекту діяльності. М. застосовують в складно-і кооперативно-структурованому просторі (системі) діяльності, де він впливає на структурування, об'єднання видів діяльності та визначення функціональних зв'язків між ними. М. підказує, пропонує, роз'яснює, як треба діяти для досягнення цілей діяльності. М., як і інші норми (цілі, плани, проекти, програми тощо), заощаджує витрату сил, часу за рахунок “випрямлення” траєкторії реальної поведінки, дії людини. Цілеорієнтованість дії М. і його організуючий вплив на керований персонал додає постійності, статичності їх діяльності в конкретній ситуації, змістовності мисленню (структурованому цілому всіх значень, створених мовою спілкування). Однак за перенесенням М. у нові ситуації, нові зразки дій і діяльності його змістовність стає опосередкова-

ною. Змістовність М. має передумовою рефлексію (процес корекції способу дії під час подолання утруднень у діяльності), оскільки вона співвіднесена і наближена до ситуації діяльності, в якій колишній М. перестає бути ситуаційно адекватним. З переходом від однієї діяльності до іншої М. безпосередньо не залежить від ситуації. Більше того, він може стати і над нею, коли з’являється сервіс багатьох конкретних М. діяльності або поряд з конкретними М. створюються абстрактні, що обслуговують загальну організацію виробництва в цій ситуації. М. як норма діяльності абстрагується. Він з’являється у результаті узагальнення зразків конкретних норм у визначеній множині діяльності. М. припускає застосування його як орієнтуючого засобу і як перетворювального матеріалу. В останньому випадку конкретизація як розумова процедура перетворює М. на засіб своєї зміни і конкретну норму. Найпростішим варіантом подібних узагальнень і застосування узагальненої норми як засобу побудови більш конкретних норм або їх перетворення є стратегія. Її застосовують не лише як засіб, а насамперед як вихідний матеріал. Специфіка полягає у змістовій орієнтації конкретизації. У стратегії передусім вбачається майбутня дія, а не її засобово-розумова основа. За використання стратегії як засобу зміни конкретних норм (цілей, планів програм тощо) змістова орієнтація дає змогу порівнювати одну дію (“конкретну”) та іншу (“абстрактну”). Розумова форма і сутність засобу залишаються “в тіні”. Основою М. є його засобово-розумова природа і відповідальність за правильність організації розумових процедур. Стратегії і М. мають одну логіко-розумову генетичну базу, але з різними фокусуваннями, пов’язаними з розходженням замовлення на нормативні узагальнення. Той, хто оперує М., повинен мати логіко-розумову свідомість, а той, хто оперує стратегіями, не обов’язково має усвідомлювати цю необхідність.

Колпаков В. М.

Метод “адренограм” — спосіб визначення біотипів людини встановленням співвідношення в її організмі гормонів адреналіну і норадреналіну, яке у людей різ-

ного віку й у різних ситуаціях (у т. ч. стресових) є різним. Запропонований В. Васильєвим.

Колпаков В. М.

Метод аналізу взаємодії — спосіб вивчення взаємодії людей у групі на основі стандартизованого спостереження за їх зовнішніми реакціями, поведінкою. Висновки на основі цього методу роблять у результаті аналізу частоти і характеру взаємодії, ступеня її відповідності інтересам спільної діяльності. Ці висновки стосуються як оцінки кожної особистості, так і групи, колективу.

Колпаков В. М.

Метод аналізу документів — один з основних методів дослідження психології, що передбачає оцінку особистості, груп людей на основі аналізу документів (автобіографії, особових справ, протоколів тощо).

Колпаков В. М.

Метод аналізу руху очей — спосіб дослідження зорових сприймань шляхом фіксації руху зіниць за допомогою невеликого дзеркальца з присоскою, що встановлюється на око, за відображенням якого можна простежити процес сприйняття людиною певного зображення. Запропонований А. Ярбусом.

Колпаков В. М.

Метод бесіди — один з основних методів психології, що передбачає отримання інформації про обстежуваного на основі вербальної комунікації від досліджуваної особистості, членів досліджуваного колективу, групи і від їхнього оточення. В останньому випадку Б. є елементом методу узагальнення незалежних характеристик.

Колпаков В. М.

Метод вивчення продуктів творчості — один із проєктивних методів дослідження особистості, що полягає в діагностиці її психічних особливостей на основі вивчення результатів заздалегідь стандартизованої її творчої діяльності. Прикладами М. в. п. т. є: тест на малювання фігури людини (варіант Гуденау і Махопера), тест на малювання дерева

(Кох), тест на малювання будинку, вигаданої гіпотетичної тварини тощо.

Колпаков В. М.

Метод виправлень — спосіб дослідження пам'яті людини, суть якого — допомога експериментатора досліджуваним у момент виникнення у них утруднень при відтворенні раніше зачитаних символів. Кількість виправлень є критерієм оцінки якості пам'яті, процесу запам'ятовування. Запропонований Г. Еббінгаузом.

Колпаков В. М.

Метод вироблення згоди — спосіб дослідження міжособистісних відносин у колективах, групах на основі аналізу діяльності, думок їх членів у процесі вироблення принципово важливого для групи рішення. М. в. з. формалізований, з його допомогою з'ясовують міжособистісні відносини в групі за дуже короткий термін. Запропонований Г. Давидовим у 80-ті ХХ ст.

Колпаков В. М.

Метод відтворення — спосіб дослідження сприйняття часу шляхом відтворення обстежуваним тимчасового інтервалу, аналогічного еталонному.

Колпаков В. М.

Метод вікових, або поперечних, зрізів — спосіб дослідження процесу розвитку психіки особистості шляхом ретельного вивчення людини (групи людей) на певних етапах онтогенезу.

Колпаков В. М.

Метод внутрішньогрупової експертної взаємооцінки — взаємне опитування членів групи (експертів) з метою оцінки особистісних якостей, поведінки, статусу один одного у значимих ситуаціях спілкування та спільної діяльності.

Колпаков В. М.

Метод графологічний — спосіб дослідження особистості за її почерком. Найбільш розвинений у криміналістиці (почеркознавство судове).

Колпаков В. М.

Метод групової роботи — соціотехнічний метод соціальної інженерії, спрямо-

ваний на створення, “виросування” згуртованих творчих груп (напр., управлінських команд), спроможних самостійно генерувати нові ідеї, сприяти особистісному розвитку учасників групи, розв'язувати конкретні проблеми. Суттєве значення у застосуванні М. г. р. має якісний склад групи, алгоритми пошуку можливих рішень, виконання завдань. Для підготовки групи використовують процеси ціннісного і ділового самовизначення учасників, їх потяг як до взаємодопомоги, співпраці, так і до суперництва (змагання, конфлікти тощо).

Головатий М. Ф.

Метод дослідження абсолютного порога зорового відчуття за допомогою кільця Ландольта — спосіб дослідження зорових відчуттів, сприймань за допомогою спеціальних кілець із прорізом. Обстежуваний, наближаючись до таблички, зупиняється на місці, з якого бачить проріз. Відстань від цього місця до таблички є показником гостроти зору.

Колпаков В. М.

Метод дослідження у групі за допомогою аутокінетичного ефекту — спосіб визначення сугестивності обстежуваного, ступеня впливу на нього групи за порівняльного індивідуального і групового (імітованого, планованого) сприйняття мерехтливої точки, коли не зовсім чітко сприймається напрямок її переміщення. Якщо досліджуваний слідом за іншими членами групи стверджує, що точка переміщається в напрямку, зазначеному групою (група свідомо вказує неправильний напрямок переміщення), це є ознакою навіюваного впливу групи на особистість. Запропонований М. Шаріфом.

Колпаков В. М.

Метод дослідження особистості на основі складання таблиць розподілу — спосіб аналізу впливу певних факторів, що діють імовірно, на формування і розвиток визначених особистісних якостей, психічних функцій людини. Суть цього методу — дослідження досить великої вибірки психічно однорідних особистостей і складання таблиць розподілу розвитку певної якості особистості за певною істотною ознакою (напр.: табли-

ці розподілу осіб з різним ступенем виразності певних рис характеру за віком, статтю, національністю, соціальним походженням, за місцем проживання тощо). Отримана велика кількість таблиць розподілу піддається якісному аналізу, існує можливість їх використання як допоміжного засобу в аналізі конкретної особистості.

Колпаков В. М.

Метод дослідження процесу перенасичення — один із способів дослідження особистості, суть якого — виявлення дослідником ступеня відповідності самооцінки особистості за певними параметрами її реальному статусу в групі або реальному рівню розвитку певних її якостей, властивостей, здібностей. Запропонований психологом К. Левіним.

Колпаков В. М.

Метод економії — спосіб дослідження пам'яті людини, запропонований Г. Еббінгаузом, суть якого — порівняння результатів, отриманих шляхом первісного завчання низки стимулів і повторним завчанням після їх забування. У процесі повторного завчання спостерігається визначена економія часу і числа повторень (звідси й назва методу).

Колпаков В. М.

Метод експерименту — загальнонауковий метод дослідження, який у психології полягає в активній теоретико-практичній діяльності експериментатора, що певним чином перетворює ситуацію для планомірного вивчення об'єкта у процесі природного або штучного, однак заздалегідь запланованого його розвитку і функціонування. М. е. припускає можливість повторення дослідження як з відносно незмінними, так і зі змінними умовами. Розрізняють експерименти природний (дублює реальний світ), штучний (поліпшує реальний світ) і лабораторний; індивідуальний і груповий; реальний і уявний; бездоганний (внутрішня і зовнішня валідності якого прямують до 1), ідеальний (в якому досліджується лише саме відношення між залежною і незалежною змінними), нескінченний (кількість проб, іспитів необмежена) тощо; крос-індивідуальний (в якому використовують

багато рівнів незалежної змінної у визначеній послідовності), міжгруповий (вплив незалежної змінної перевіряється на різних групах досліджуваних), інтраіндивідуальний (в якому пред'являються всі стани незалежної змінної досліджуваним) та ін. Існує статистична теорія експерименту як методу дослідження.

Колпаков В. М.

Метод експертних оцінок — кількісні та якісні оцінки економічних явищ і процесів, величин і показників, дані експертами. До М. е. о. відносять: 1) метод "інтерв'ю" — безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою "запитання — відповідь"; 2) аналітичний метод — логічний аналіз певної ситуації, складання аналітичних доповідних записок; 3) метод написання сценарію — визначення логіки процесу або явища у часі за різних умов. Цей метод є описом логічно послідовного процесу, виходячи з конкретної ситуації. Сценарії переважно розробляють на основі певних техніко-економічних характеристик і показників основних процесів виробничої та наукової бази для вирішення поставленого завдання. За своєю описовістю сценарій є акумулятором вхідної інформації, на основі якої має будуватися робота з розроблення рішення, тому він у готовому вигляді повинен ретельно аналізуватися. У процесі розроблення сценаріїв часто використовують "дерево цілей", за допомогою якого аналізують системи, об'єкти, процеси, в яких можна виділити декілька структурних або ієрархічних рівнів. "Дерево цілей" будують послідовним виокремленням більш дрібних компонентів на нижчих рівнях; 4) методи колективних експертних оцінок (метод комісій, колективної генерації ідей ("мозкова атака"), метод Дельфі, матричний метод). Вони ґрунтуються на принципі, що за колективного мислення точність результату вища, більше продуктивних ідей. Метод колективної експертної оцінки передбачає: а) створення робочих груп для організації експертних оцінок. Робоча група обирає експертів, які дають відповіді на поставлені запитання (їх кількість 10–150 залежно від складності об'єкта); б) визначення основних напрямів розвитку об'єкта, складання матриці, що відображає

генеральну мету, цілі та підцілі дослідження перед тим, як організувати опитування; в) розроблення і формулювання питань для експертів. Слід забезпечити поступовий перехід від складних питань до простих, від широких — до вузьких. Питання мають бути однозначними і не перехрещуватися за змістом; г) відповідь експертів на питання і обробка матеріалів, які характеризують узагальнену думку і ступінь узгодженості індивідуальних оцінок експертів; г) остаточну оцінку як середнє арифметичне значень оцінок усіх експертів, або як найпоширеніша думка, або як середнє нормалізоване зважене значення оцінки. Методика статистичної обробки матеріалів колективної експертної оцінки є сукупністю оцінок відносної важливості, даних експертами різним альтернативам. Оцінки важливості виражаються в балах (від 0 до 1, від 0 до 100 тощо). У практиці управління найчастіше використовують такі М. е. о.: 1) журі експертів-виконавців, згідно з яким декілька менеджерів розробляють прогноз, що ґрунтується на об'єднанні їх думок. Переваги цього методу — простота і невисока ціна; головний недолік — прогноз не обов'язково базується на фактах; 2) опитування продавців (дистриб'юторів). Згідно з цим методом прогноз обсягів продажу визначають, виходячи з комбінації комерційних передбачень досвідчених продавців (дистриб'юторів). Оскільки продавці перебувають у постійному контакті з клієнтами, вони мають змогу досить точно передбачити обсяг продажу. Переваги методу — відносно низька ціна і простота, недолік — торговий персонал може бути не об'єктивним, зокрема у випадку, коли його блага залежать від величини комерційного прогнозу (напр., завищення прогнозу буває вигідним дистриб'ютору, оскільки він може отримати вищий статус і додаткові пільги); 3) оцінки покупців (клієнтів). Подібний на попередній, з тією лише різницею, що опитування проводять з метою з'ясування, що саме і скільки покупці сподіваються придбати. Індивідуальні оцінки покупців об'єднують для отримання повного прогнозу. Цей метод найкраще спрацює тоді, коли невелика кількість покупців (клієнтів) забезпечують вагомий відсоток від загального продажу.

Його недоліки — покупець (клієнт) важко зацікавити такою мірою, щоб він докладав значних зусиль для реалізації цього методу; цей метод не дає змоги залучити до опитування нових покупців (клієнтів); 4) Метод Дельфі — спосіб отримання узгодженої думки експертів. Згідно з ним обирають експертів для вивчення специфічного питання. Членів комісії не збирають разом у групу — вони навіть можуть не знати один одного. Їх просять (зазвичай за допомогою надсилання анкет) висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Після того, як у першому колі думки експертів визначено й зібрано, координатор узагальнює їх і надсилає цю інформацію членам комісії. На підставі отриманої інформації вони ще раз осмислюють результати попередніх відповідей і роблять другий прогноз. Процедура триває до досягнення згоди між експертами або до моменту, коли відповіді перестають помітно змінюватися. Метод Дельфі відносно недорогий і комплексний; 5) огляди і опитування. Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом з метою передбачення намірів споживачів (клієнтів). Огляди і опитування є формами здійснення вибірки, призначення якої — репрезентація дещо чисельнішого населення. Потенційними недоліками методу є те, що оголошені наміри не обов'язково будуть реалізовані, а також ризик того, що вибірка не репрезентує все населення. Цей метод зазвичай потребує середніх витрат і є середнім за складністю. Названі якісні методи прогнозування за їх правильного застосування забезпечують отримання корисної інформації для аналізу альтернатив і прийняття правильного управлінського рішення. Водночас цінність якісних методів прогнозування не зменшує необхідності застосування кількісних (статистичних) методів.

Сладкевич В. П.

Метод завчання — спосіб дослідження пам'яті людини, запропонований Г. Еббінгаузом. Його суть — завчання вірша (низки символів) до моменту настання ефекту легкого відтворення без помилок і у визначеному темпі. Число необхідних для завчання повторень і час,

затрачений на нього, є критеріями оцінки якостей пам'яті індивіда.

Колпаков В. М.

Метод змушеного вибору — один із способів дослідження чутливості людини, обґрунтований поза класичною психофізикою. Його суть полягає в тому, що обстежуваний змушений вибрати в кожній серії експериментальних представлень інтервал, в якому, на його думку, подано сигнал. М. з. в. є найбільш економним порівняно з методом “так-ні” і методом оцінки.

Колпаков В. М.

Метод короточасних експозицій — спосіб дослідження швидкості і точності сприйняття та уваги за допомогою тахістоскопа — приладу для швидкого показу зорових подразників (букв, слів, цифр, геометричних фігур тощо), які обстежуваний має потім відтворити.

Колпаков В. М.

Метод мінімальних змін — один із трьох основних методів класичної психофізики, суть якого — дослідження чутливості людини шляхом монотонної покрокової зміни експериментатором величини стимулу доти, доки обстежуваний зафіксує зміну у своїх відчуттях.

Колпаков В. М.

Метод оцінки — один із способів дослідження чутливості людини, розвинутий поза класичною психологією. Відмінний від методу “так-ні” тим, що обстежуваний може виражати різний ступінь увпевненості у процесі сприйняття стимулу. В експерименті можливе використання кількох критеріїв відповідей. За даними дослідження будують криву сприйняття стимулів.

Колпаков В. М.

Метод парних порівнянь — спосіб квантифікації соціологічних і психологічних даних, сутність якого — порівняння оцінюваних об'єктів за визначеними параметрами. Експерти визначають, яка ознака із запропонованих двох більш значима.

Колпаков В. М.

Метод парної словесної проби — спосіб дослідження особистісних якостей обстежуваних за допомогою виявлення їх реакції на слова-подразники, до яких вони мають підібрати асоціативну пару. При цьому навмисно моделюють ситуацію, за якої обстежувані заважають один одному. М. п. с. п. запропонований М. Новиковим у 60-ті ХХ ст.

Колпаков В. М.

Метод полярних балів — різновид методу узагальнення незалежних характеристик, що полягає у використанні кількісних критеріїв оцінювання певного психічного явища за допомогою експертів. Експерти виставляють оцінки за біполярною системою (напр., від -10 до +10). М. п. б. застосовують і для самооцінки.

Колпаков В. М.

Метод порівняльного аналізу індивідуальної і групової діяльності — спосіб порівняльного дослідження соціально-психічних явищ, характерних для переходу від індивідуальної діяльності до групової, і навпаки. Напр., процес вирішення конкретного завдання у групі може істотно різнитися від його вирішення кожним членом групи.

Колпаков В. М.

Метод порівняння — спосіб дослідження сприйняття людиною часу через фіксацію результатів виконання нею завдання — порівняння двох періодів часу.

Колпаков В. М.

Метод постійних подразників — один з основних методів класичної психофізики, суть якого — дослідження відчуттів, сприймань людини через пред'явлення їй певного набору постійних стимулів, що важко діагностуються, які вона впізнає за біполярною системою: “бачу-не бачу”, “так-ні” тощо. На основі отриманих даних будують криву, що відповідає 50 % правильних відповідей, які є показником чутливості.

Колпаков В. М.

Метод продукування — спосіб дослідження сприйняття часу шляхом фіксації часу виконання обстежуваним за-

вдання із задалегідь визначеним терміном закінчення.

Колпаков В. М.

Метод професійної проби — один із способів професійного відбору, що полягає в дослідженні поведінки обстежуваного (напр., абітурієнта) в умовах штучного його залучення до визначеної майбутньої професійної діяльності. Є різновидом методу експерименту.

Колпаков В. М.

Метод психоаналізу (від гр. *psychē* — душа і *analysis* — розкладання) — основний метод дослідження особистості, зроблений у рамках фрейдизму і неофрейдизму, який ґрунтується на проникненні у несвідоме особистості у процесі довірливої бесіди за допомогою різних прийомів, що дають змогу дослідникові (і з його допомогою в психотерапевтичних цілях — обстежуваному) усвідомити справжні причини внутрішніх психічних конфліктів і на цій основі збагнути психічну сутність особистості, методи психокорекційної роботи з нею.

Колпаков В. М.

Метод рівних інтервалів — спосіб квантифікації соціологічних і психологічних даних, заснований на застосуванні оцінної шкали, інтервали між найближчими значеннями якої суб'єктивно сприймаються як рівні. Застосовують переважно для оцінювання явища на основі 20–50 і більше суджень, з яких відбирають 5 і більше (до 10), які відтак використовують у дослідженні як стандартизовані шкали.

Колпаков В. М.

Метод розтяжок — альтернатива традиційному підходу до побудови єдиної тарифної системи (ЄТС). Уперше застосований у збройних Силах США в 1990. Одним із його розробників є Є. Лоулер, який узагальнив недоліки традиційних систем ранжування окладів та годинних тарифних ставок, до яких відніс: концентрацію приблизно описаних і часто змінюваних посадових обов'язків; систему підвищення окладів і годинних тарифних ставок, що не завжди адекватно відображають розбіжності в компетенції, професійному зростанні та внеску праців-

ника; обмежені повноваження менеджерів середньої ланки в управлінні заробітком підлеглих; труднощі у винагороді винятково цінних працівників; неможливість швидкої реакції на зміни на ринку праці; труднощі у підтримці актуалізації. В основі М. р. — не встановлення окладів за внутрішньофірмовою ЄТС, а гнучке поєднання цін ринку праці, індивідуальних і групових результатів та рівня компетентності працівника. Охоплює такі елементи: 1) максимальна кількість рангів. В умовах М. р. — 10 рангів. Посади всередині рангу розглядаються як приблизно однакові щодо важливості та цінності для компанії. Отже, один ранг може містити всі посади технічних виконавців і менеджерів нижчої ланки (майстрів). У вартісному вираженні це може бути досить широка вилка. Тут важлива не так абсолютна величина, як сам розмір вилки. Оклади всередині вилки встановлюють відповідно до цін ринку та індивідуальних результатів. Таким чином, рішення щодо окладів переносяться на рівень лінійних керівників, а служба управління персоналом є консультативною. Вихідні оклади для новачків встановлюють не за жорсткими нормами і процедурами (принцип мінімуму), а за рівнем цін ринку праці та з урахуванням індивідуальних параметрів працівника. Рішення приймає лінійний керівник, виходячи з виділеного бюджету. Згодом оклад збільшується всередині вилки з урахуванням професійного зростання та результатів праці індивіда, а також трендів ринку. М. р. має такі переваги: велика гнучкість і реакція на зміни ринку праці; стимулювання в умовах зміни змісту праці; пом'якшення впливу організаційної структури на розмір окладу; управління кар'єрою; пом'якшення впливу порівнянь усередині компанії на рівень окладів і годинних тарифних ставок; 2) оплата праці, заснована на компетенції. Концентрація на індивідуальній компетенції виходить з підвищеної уваги до основних здібностей працівника, його постійного розвитку, тенденції домінування економіки, що базується на знаннях. Ця система оплати орієнтована на стимулювання працівників, зацікавлених у зростанні й розвитку своїх навичок. У контексті М. р. працівники “прив'язані” до вилок посадових окладів на основі

етапів кар'єри. Збільшення окладів усередині вишки відтак узгоджується з оцінюваним рівнем компетентності; 3) урахування ситуації на ринку праці. За використання М. р. акцент переноситься з підтримання внутрішнього балансу окладів усередині організації на підтримання зовнішньої конкуренції на ринку праці. Групування посад і рівнів окладів здійснюється лише на основі даних ринку і цінності посади на ринку праці. Ставки стимулюють найм працівників високої кваліфікації, однак це має сенс лише в тому разі, якщо потенціал професіоналів подібного рівня використовується повністю; 4) активізація групового преміювання. Грунтуються на принципі: оклади оцінюються за індивідуальними результатами, а преміювання відображає групові досягнення. Тому М. р. використовують поряд із системою участі у прибутках та акціонуванням. Частина коштів преміювання надходить до пенсійного фонду і відкладається або виплачується за результатами роботи за рік.

Калина А. В.

Метод Роршаха — один із найпоширеніших проєктивних методів дослідження особистості, що полягає у виявленні її психічних особливостей на основі аналізу інтерпретації обстежуваним картини за абстрактними зображеннями — плямами різної конфігурації і кольорів (т. зв. плями Роршаха), що мають визначений зміст для діагностики прихованих установок, спонукань, властивостей характеру. М. р. застосовують для виявлення осіб з патопсихічними відхиленнями і для глибшого вивчення психічних особливостей нормальної особистості.

Колпаков В. М.

Метод самозвіту — один з основних методів психології, суть якого — аналіз особистістю діяльності (її умов, результатів), суб'єктом якої вона є. Самозвіту властиві систематичні помилки, передусім те, що значна частина обстежуваних схильна подавати себе у більш вигідному світлі.

Колпаков В. М.

Метод самоспостереження — один з основних методів психології, що поля-

гає у використанні здатності свідомості оцінювати психічні явища, властиві їй носієві (переживання, думки, почуття й ін.); це відображення свідомістю самої себе. У сучасній психології дані самоспостереження не приймаються на віру, а враховуються як факти, що потребують наукового тлумачення.

Колпаков В. М.

Метод семантичного диференціала (від лат. *differentia* — різниця, відмінність від *differe* — розносити) — запропонований американським психологом Ч. Осгудом спосіб дослідження сприйняття і поведінки людини, аналізу соціальних установок і особистісних змістів. Будується на фіксації вкладеного особистістю змісту та емоційного значення поняття за допомогою біполярної шкали, полюси якої задано вербально. Шкала складається з набору слів-антонімів, напр. “гарне — погане”. Респондент може обрати під “гарним” цифру +3, +2, +1, а під “поганим” — -3, -2, -1. 0 позначає ні “погане”, ні “гарне”. За правильного, продуманого використання М. с. д. є ефективним і для діагностики прихованих особистістю установок.

Колпаков В. М.

Метод середньої помилки — один з основних методів класичної психофізики, суть якого — дослідження чутливості людини (відчуттів, сприймань) через надання можливості обстежуваному самостійно змінювати силу стимульного впливу подразника до моменту зникнення суб'єктивного розходження цього стимулу з еталонним. Середнє значення отриманих у процесі експерименту результатів зазвичай інтерпретується як точка суб'єктивної рівності, а показники розкиду є мірою оцінки чутливості.

Колпаков В. М.

Метод “соціальних” одиниць — один із способів дослідження соціальної психіки, що полягає у вивченні різних умовних груп обстежуваних, які характеризуються збігом низки параметрів. Критеріями відмінності “соціальної” одиниці від іншої є передусім соціальні, біографічні параметри: вік, освіта тощо.

Колпаков В. М.

Метод соціометричний — спосіб дослідження структури і характеру міжособистісних відносин індивідів на основі виміру їх міжособистісного вибору, що відбувається за визначеним соціометричним критерієм, а його результати набувають вигляду соціометричної матриці або соціограма.

Колпаков В. М.

Метод спостереження — загальнонауковий метод дослідження, який у психології передбачає цілеспрямовану, систематичну фіксацію виявів поведінки особистості, колективу, групи людей або їх окремих психічних функцій, реакцій. Спостереження може бути суцільним і вибіркоким; включеним і простим; неконтрольованим і контрольованим (у разі реєстрації подій, що спостерігаються, за заздалегідь відпрацьованою процедурою); польовим (за спостереження у природних умовах), лабораторним (в експериментальних умовах).

Колпаков В. М.

Метод стробоскопічного руху — спосіб дослідження сприйняття людиною удаваного руху (цей психічний ефект покладено в основу створення мультфільмів, досягнення образу руху на екрані в кіно тощо), що виникає за швидкої заміни одного об'єкта іншим, зазвичай аналогічним.

Колпаков В. М.

Метод сумарних оцінок (шкала Лайкерта) — спосіб квантифікації соціологічних і психологічних даних, заснований на застосуванні експертами в оцінці явища питання 5-бальної шкали: 5 — цілком згодний; 4 — згодний у принципі; 3 — нейтральний; 2 — не згодний у принципі; 1 — цілком не згодний. Цей метод використовують у тестуванні для вивчення особистісних властивостей обстежуваних. Застосування шкали Лайкерта передбачає підсумовування балів одного обстежуваного, ранжування обстежуваних залежно від кількості набраних балів, пошук кореляцій між загальною сумою балів і балом, поставленим обстежуваним з певного питання. У такий спосіб здійснюють відбір найбільш значимих питань.

Колпаков В. М.

Метод узагальнення незалежних характеристик — один з основних методів дослідження у психології, що передбачає отримання необхідної інформації думок про обстежувану особистість (колектив) інших людей (експертів), яких відбирають за визначеною процедурою.

Колпаков В. М.

Метод членів, що запам'ятовуються — спосіб дослідження пам'яті людини, запропонований німецьким психологом Г. Еббінгаузом. Його суть — порівняння числа і характеру відтворень вражень із початковими даними: експериментатор зачитує т. зв. безглузді, такі, що не викликають жодних асоціацій, склади, а відтак протягом визначеного часу просить обстежуваних відтворити на аркуші паперу прочитану ним низку символів. Цей метод застосовують для проведення масових досліджень.

Колпаков В. М.

Метод шматків — спосіб дослідження психічних пізнавальних процесів (головним чином сприйняття і пам'яті) на основі навчання обстежуваних запам'ятовуванню інформації за допомогою аналогій з іншим заздалегідь ретельно вивченим об'єктом. М. ш. використовував відомий мнемоніст О. Шерошевський для запам'ятовування величезної кількості всілякої інформації, напр., безлічі не пов'язаних між собою чисел та ін. Він запам'ятовував їх, "розставляючи" подумки на якійсь вулиці, найчастіше на Тверській у Москві. Відтак для відтворення заданого йому ряду чисел Шерошевський подумки прогулювався вулицею, зчитував числа, "розставлені" ним біля будинків. Ефект був вражаючим. М. ш. застосовують і для дослідження закономірностей сприйняття.

Колпаков В. М.

Методи визначення потреби у фахівцях — 1) штатно-номенклатурний метод, що ґрунтується на планових показниках розвитку виробництва, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, що підлягають заміщенню фахівцями з вищою освітою. Дає змогу визначити кількісний (на підставі штатних розкладів) і якісний (на основі номенкла-

тури посад, що визначає рівень кваліфікації та профіль підготовки фахівця) аспекти потреби у фахівцях; 2) метод розрахунку коефіцієнта насиченості (відношення кількості фахівців на 1 тис. працівників або 1 млн. у. о. обсягу виробництва); 3) нормативний метод, який передбачає розроблення спеціальної методики розрахунку нормативів чисельності керівників і службовців, що забезпечують оптимальну кількість фахівців для кожної галузі, підприємства, організації, з урахуванням організаційно-технічних умов конкретного виробництва.

Щокін Г. В.

Методи нормування праці — сукупність заходів та розрахунків, за допомогою яких відбувається процес встановлення норм. У вітчизняній практиці застосовують три методи нормування праці: 1) аналітичний; 2) сумарний; 3) укрупнений. Аналітичний метод передбачає необхідність попереднього вивчення трудового процесу, виявлення резервів скорочення затрат праці за рахунок більш ефективного використання техніки і робочого часу. Полягає у розчленуванні операції на складові елементи, дослідженні факторів, що впливають на тривалість виконання кожного елемента, вивченні застосовуваних прийомів і методів праці, виявленні можливостей для скорочення затрат праці шляхом удосконалення організації робочого місця, поліпшення умов праці, більш ефективного використання устаткування. На основі отриманих даних розраховують необхідні затрати часу на кожний елемент операції та визначають норму часу на операцію в цілому. Одночасно розробляють заходи щодо забезпечення здійснення запроєктованого трудового процесу і встановленої норми. За способом визначення затрат часу виокремлюють такі різновиди аналітичного методу: аналітично-дослідницький і аналітично-розрахунковий. Згідно з першим затрати часу на кожний елемент і операцію в цілому визначають на основі дослідження цих затрат безпосередньо на робочому місці шляхом вимірювання тривалості кожного елемента. Відповідно до другого затрати на операцію або на її окремі елементи визначають за допомогою заздалегідь розроблених

нормативів часу і нормативів режимів роботи устаткування. За застосування сумарного методу нормування праці норму визначають у цілому на всю роботу або операцію без розчленування її на окремі елементи. Трудовий процес не аналізують, раціональність прийомів і методів праці не вивчають. Виокремлюють такі різновиди сумарного методу нормування праці: дослідний — норму встановлюють на основі особистого досвіду нормувальника; статистичний — норму встановлюють на основі статистичних звітів про фактичні затрати часу на аналогічну роботу в минулому; порівняльний — величину норми встановлюють порівнянням складності та обсягу нормованої роботи з аналогічною роботою, що виконувалася раніше. За допомогою сумарного методу встановлюють т. зв. дослідно-статистичні норми, які не можна визнати науково обґрунтованими. Сутність укрупненого методу полягає у визначенні норми на основі попередньо розроблених розрахункових величин. Для нормування управлінської праці використовують такі методи: 1) метод аналогії — заснований на обліку досвіду роботи підприємств, які працюють ефективно; 2) метод укрупнення нормативів чисельності — заснований на непряму вимірюванні трудомісткості робіт і розрахунку кількості ІТП, управлінців для всього виробництва та його підрозділів; 3) метод прямого нормування (для постійно повторюваних робіт чи робіт, що можуть бути розчленовані на повторювані операції) — заснований на розчленуванні операцій та аналізі часу, необхідного для їх виконання.

Калина А. В.

Методи обліку затрат робочого часу — способи безпосереднього вимірювання затрат робочого часу. Найпоширеніші види спостережень, що використовуються в нормуванні праці, — фотографія робочого часу, хронометраж, фотохронометраж. Фотографія робочого часу — вид обліку затрат робочого часу, за якого заміряють і вивчають затрати робочого часу протягом робочої зміни чи певної її частини. Спостереження проводять з метою виявлення втрат робочого часу і непродуктивних затрат, їх подальшого скорочення чи повного усу-

нення. Залежно від числа об'єктів розрізняють фотографію робочого часу індивідуальну, групову і масову. Фотографію з метою вивчення втрат робочого часу здійснюють за існуючої організації праці. Попереднє вивчення недоліків організації праці в цьому випадку дає змогу провести спостереження більш якісно, а результат аналізу допомагає розробити заходи щодо її удосконалення. За необхідності одноразового вивчення затрат робочого часу великої кількості робітників (цех, група робітників однієї професії, що працюють у різних цехах, та ін.) в окремих випадках застосовують фотографію робочого часу методом моментних спостережень; проводять з метою поліпшення організації праці, а також розробки нормативів чисельності та норм обслуговування. Реєструють не абсолютні величини затрат часу, а питому вагу затрат у змінному балансі робочого часу. Спостереження проводять шляхом обходу заздалегідь встановленим маршрутом усіх робочих місць робітників, що підлягають спостереженню. Самофотографія робочого часу — фіксація самими робітниками величин втрат робочого часу і причин їх виникнення, не відволікаючись від роботи. Хронометраж — вид досліджень, за якого заміряють і вивчають циклічно повторювані елементи операції: оперативної роботи, окремі елементи підготовчо-завершальної роботи чи роботи з обслуговування робочого місця. Для його проведення у складі операції заздалегідь виділяють циклічно повторювані елементи, визначають доцільність і правильну, найбільш вигідну послідовність виконання окремих елементів. Залежно від способу вимірювання, тривалості досліджуваних елементів роботи хронометраж проводять трьома способами: безупинним (за поточним часом), вибіркоким і цикловим. Фотохронометраж — вид досліджень, за якого одночасно заміряють і вивчають тривалість часу виконання окремих елементів операції та інші категорії затрат протягом робочої зміни чи її частини. Об'єкт фотохронометражу — один робітник або група робітників, а також устаткування, яке вони обслуговують.

Калина А. В.

Методи підбору керівників. Такими методами є: 1) прогностичні (вивчення

особової справи та інших документів, бесіда, вивчення громадської думки, психологічне тестування, експертні оцінки та ін.); 2) практичні (тимчасове заміщення керівника на період його відсутності, стажування, дублерство тощо); 3) лабораторні (ділові ігри, розбір конкретних господарських ситуацій, соціально-психологічний тренінг).

Шокін Г. В.

Методи підвищення рівня мотивації — сукупність заходів створення у працівників високого рівня мотивації. Такими заходами є: 1) управління — менеджери мають дотримуватися певної пропорції у використанні виробничих і соціальних факторів (розглядаючи кожного працівника як індивідуальність); 2) планування та організація — працівники повинні мати чітке уявлення про свою роботу. Менеджерам слід разом із ними планувати та організувати роботу, дати їм чітке уявлення про те, як і з яким рівнем якості вони повинні працювати; 3) кадри — працівники більш мотивовано (краще) виконують роботу, яка не лише відповідає їх кваліфікації, а й близька їм за інтересами і соціальними потребами. З метою сприяння позитивній мотивації працівників менеджери мають проводити вдалі інтерв'ю з претендентами і наймати тих, хто відповідає кваліфікаційним вимогам і для кого робота відповідає не лише особистим потребам, а й потребам усієї групи, з якою вони працюватимуть; 4) навчання — належна підтримка працівників та наявність у них відповідного інструменту для виконання роботи, залучення їх до постійного навчального процесу і завдяки цьому підвищення їх кваліфікації, що має результатом зростання продуктивності праці; 5) стиль керівництва — надання менеджерами певних прав працівникам щодо самоврядування, достатньої свободи для виконання обов'язків і делегування їм частково своїх прав. Обов'язки та відповідальність, що делегуються працівникові, сприяють підвищенню його впевненості у собі, зростанню продуктивності праці; 6) комунікація — чітке розуміння працівниками своїх щоденних обов'язків і регулярне отримання від керівництва необхідної інформації; 7) оцінка роботи — розуміння

працівником шляхів досягнення поставленої мети і того, що його дії на робочому місці є правильними; 8) заохочення — заохочення менеджерів ефективних дій працівників. Формальна і неформальна оцінка заслуг сприяє також позитивній поведінці в колективі; 9) допомога у виконанні роботи — коригування неправильних дій працівників таким чином, що в результаті підвищується рівень і якість виконуваної ними роботи, без приниження їх як особистостей.

Калина А. В.

Методи побудови системи управління персоналом — інструментарій, що забезпечує збір вихідних даних, обстеження та аналіз стану функціонуючої системи управління персоналом, розроблення та економічне обґрунтування організаційного проекту нової системи управління персоналом, його реалізацію (впровадження) у практику роботи організації. Найбільшого ефекту та якості системи управління персоналом досягають за комплексного застосування системи методів, що дає змогу всебічно оцінити об'єкт удосконалювання й уникнути прорахунків. Наука і практика виробили систему методів побудови системи управління персоналом, яка охоплює: 1) методи обстеження, збору даних — самообстеження, інтерв'ювання, бесіда, активне спостереження робочого дня, моментні спостереження, фотографія робочого дня, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз; 2) методи аналізу — системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, метод послідовної підстановки, метод порівнянь, динамічний метод, структуризація цілей, експертно-аналітичний метод, нормативний, параметричний, метод моделювання, функціонально-вартісний аналіз, метод головних компонентів, балансовий метод, кореляційний і регресивний аналіз, дослідний метод, матричний метод; 3) методи формування — системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, функціонально-вартісний аналіз, структуризація цілей, дослідний, творчих нарад, колективного блокнота, контрольних питань, 6–5–3, морфологічний аналіз; 4) методи обґрунтування — аналогії, порівнянь, нормативний, експертно-аналітичний, моделювання фактичного та бажаного стану досліджуваного об'єкта, розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності пропонуєваних варіантів, функціонально-вартісний аналіз; 5) методи впровадження — навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників апарату управління, матеріальне і моральне стимулювання нововведень, залучення громадських організацій, функціонально-вартісний аналіз.

пертно-аналітичний, моделювання фактичного та бажаного стану досліджуваного об'єкта, розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності пропонуєваних варіантів, функціонально-вартісний аналіз; 5) методи впровадження — навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників апарату управління, матеріальне і моральне стимулювання нововведень, залучення громадських організацій, функціонально-вартісний аналіз.

Калина А. В.

Методи психогенетики (від гр. *psyche* — душа і *genētikos* — той, що народжує, плодючий, плідний) — методи визначення впливу спадкових, генетичних факторів і соціального середовища на формування, розвиток певних психічних функцій, якостей особистості. Найважливішими М. п. є: 1) метод близнюків; 2) генеалогічний метод; 3) популяційний метод (вивчення структури ДНК, розташування в ній окремих генів); метод прийомних дітей (зіставлення подібності і відмінності за певною психологічною ознакою між дитиною і його біологічними батьками, а також прийомною дитиною і людьми, які її виховали).

Колпаков В. М.

Методи психології кадрової роботи — засоби соціально-психологічного пізнання закономірностей і особливостей роботи з персоналом. Їх поділяють на: 1) методи емпіричного дослідження (спостереження, бесіда, вивчення документів, тестування, експеримент); 2) методи моделювання (апаратурні, знакові тощо); 3) управлінсько-виховні, або активні, методи (ситуаційно-рольові ігри, соціально-психологічний тренінг тощо).

Щокін Г. В.

Методи розв'язання конфліктів — сукупність заходів, спрямованих на розв'язання суперечностей в організації. М. р. к. поділяють на структурні, персональні і психологічні. Структурні М. р. к. застосовують для розв'язання організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, повноважень і відповідальності, неналежну організацію праці, неправильну систему мотива-

ції та стимулювання працівників. До них належать: 1) чіткий розподіл і роз'яснення прав і обов'язків, повноважень і відповідальності. Його суть — роз'яснення результатів, яких очікує керівництво від кожного працівника і підрозділу (що має бути зроблено чи досягнуто; хто отримує і хто надає інформацію; система повноважень і відповідальності; чітке визначення порядку і правил дій); 2) застосування координаційних і обов'язкових механізмів, зокрема таких, як управлінська ієрархія, що упорядковує інформаційні потоки, процеси прийняття рішень і взаємодію людей; принцип єдиноначальності (у кожного працівника чи підрозділу має бути лише один безпосередній керівник), згідно з яким підлегли, що конфліктують між собою, повинні для розв'язання конфлікту звернутися до свого загального керівника; диспетчерські служби, комплексні проблемно-цільові групи, загальні наради відділів, наради і комісії, що забезпечують злагоджену роботу підрозділів підприємств; 3) постановка і доведення до персоналу організаційних комплексних цілей. У такий спосіб забезпечується злагоджена робота персоналу, керівники підрозділів приймають рішення в інтересах всієї організації. 4) використання інтеграційно-орієнтаційної структури санкцій, винагород, і покарань. Працівників, які роблять суттєвий внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, приймають рішення і діють в інтересах всієї організації, підвищують по службі. Скоординоване використання системи винагород і покарань допомагає усвідомленню працівниками того, як їм слід діяти в конфліктних ситуаціях, щоб це відповідало баченню керівництва. Сама по собі справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку працівників, дає змогу уникати конфліктів. До персональних методів розв'язання конфліктів належать: 1) використання владою позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання учасників конфлікту; 2) зміна конфліктної ситуації мотивації співробітників за допомогою впливу на їхні інтереси та потреби адміністративними методами; 3) переконання учасників конфлікту за допомогою психологічних, педагогічних заходів виховної і роз'яснювальної роботи, надання психологічної

допомоги тощо; 4) зміна складу учасників конфлікту і системи їх взаємодії перемищенням працівників усередині організації, звільненням чи спонуканням до добровільного звільнення. Психологічними методами розв'язання конфліктів є: 1) правильна організація індивідом своєї поведінки, вміння висловлювати власну точку зору, не викликаючи захисної реакції у опонента; 2) метод “саморефлексії”, заснований на здатності працівника поглянути на свою ситуацію з позиції зовнішнього спостерігача, усвідомити себе в цій ситуації і те, як вона сприймається іншими людьми; 3) керування емоціями і періодичне “очищення” від надлишку негативних почуттів (образи, гніву, страху, ненависті); 4) вміння розпізнавати джерела своїх внутрішніх конфліктів у результаті самоаналізу, за неможливості — звернення до психолога; 4) свідоме використання психологічних захисних механізмів, які певною мірою сприяють зняттю внутрішнього напруження, подоланню проблеми: заперечення (ухилення від сприйняття негативної інформації); витіснення (мотивоване забування, “витіснення” несприятливих думок); раціоналізація (пояснення своїх вчинків почуттям власної гідності та самоповаги, самонавіювання про незначущість проблеми, незацікавленість у ній); відокремлення (небажання думати про можливі наслідки подій, у яких треба взяти участь); заняття йогою, медитація, аутотренінг для відновлення та мобілізації фізичних і духовних сил.

Сладкевич В. П.

Методи розподілу колективного заробітку — способи розподілу заробітку між членами колективу. Колективний заробіток розподіляють: 1) порівну — якщо члени колективу мають однакові кваліфікаційні характеристики, результативність (інтенсивність) праці, за умови однакової кількості відпрацьованого часу. Цей спосіб розподілу може обумовлюватися і в договорі (угоді) між членами колективу; 2) пропорційно кваліфікації працівників і відпрацьованому ними часу (тарифного заробітку); 3) пропорційно тарифному заробітку і коефіцієнту трудової участі; 4) пропорційно коефіцієнту трудової участі, що відображає внесок

кожного працівника у загальні результати праці (чи іншого показника, що має ту ж спрямованість і залежить від прийнятої на підприємстві системи оцінки (нетрадиційні системи оцінки внеску працівника)). Кожен із цих М. р. к. з. має відповідну формулу розподілу, яка залежить також і від того, розподіляється весь заробіток бригади чи лише її приробіток (визначається вирахуванням із загально-го заробітку колективу його тарифного заробітку). Отже, практично кожний із методів може бути представлений двома формулами. Розрахунок заробітку методом розподілу порівню здійснюють за формулою:

$$Z_i = (P_k \cdot B_k) \cdot (1 + \Pi) / T_i \cdot G_i,$$

де Z_i — заробітна плата i -го робітника за колективною (бригадною) системою оплати праці; P_k — колективна відрядна розцінка на бригадокомплект; B_k — виробіток бригади у штуках; Π — встановлений відсоток преміювання за прийнятою шкалою, поділений на 100; T_i — тарифна ставка (або тарифний коефіцієнт), що відповідає кваліфікаційному рівню i -го працівника; G_i — кількість годин, відпрацьованих i -м працівником; n — кількість працівників у колективі. Для розподілу заробітку з урахуванням кваліфікаційного рівня та коефіцієнта трудової участі використовують такі формули: а) розподілу приробітку:

$$Z_i = Z_b - \sum_{i=1}^n T_i G_i / \sum_{i=1}^n T_i G_i K_{yi} + T_i G_i,$$

де: Z_b — заробіток колективу, що включає $(P_k \cdot B_k) \cdot (1 + \Pi)$; K_{yi} — коефіцієнт трудової участі i -го працівника; б) за розподілу і всього заробітку:

$$Z_i = Z_b / \sum_{i=1}^n T_i G_i K_{yi}.$$

Для розподілу заробітку пропорційно коефіцієнту трудової участі використовують формули: а) за розподілу приробітку:

$$Z_i = Z_b - T_i G_i / \sum_{i=1}^n K_{yi} \cdot K_{yi} + T_i G_i,$$

б) за розподілу всього заробітку:

$$Z_i = Z_b / \sum_{i=1}^n K_{yi}.$$

Коефіцієнт трудової участі (K_y) розраховують переважно за формулою:

$$K_{yi} = 1 \pm \sum_{i=1}^n \Pi_j,$$

де Π_j — розмір підвищення чи зниження K_y за показниками, передбаченими положенням; n — кількість показників оцінки K_y .

Калина А. В.

Методи розрахунку кількісної потреби в персоналі

— способи розрахунку потреби підприємства, організації чи установи в персоналі. М. р. к. п. в. п. є: 1) метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу: чисельність робітників = (час виконання виробничої програми: корисний фонд часу 1 робітника) · коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову. Час виконання виробничої програми коригується з урахуванням зміни величини незавершеного виробництва (відповідно до виробничого циклу та коефіцієнта виконання норм часу (Квн). Корисний фонд часу 1 робітника = [(календарний фонд часу (дні) – кількість вихідних і святкових днів (дні) – кількість днів невиходів на роботу (дні)] · [середня тривалість робочого дня (година) – втрати робочого часу через скорочену тривалість робочого дня (година)]; 2) метод розрахунку за нормами обслуговування: число працівників = (число агрегатів · коефіцієнт завантаження : норма обслуговування) · коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову; 3) метод розрахунку за робочими місцями і нормативами чисельності: чисельність працівників по робочих місцях = необхідне число робочих місць · завантаження · коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову. Норматив чисельності = обсяг роботи : норма обслуговування; 4) статистичні методи: а) стохастичні методи: розрахунок числових характеристик (за наявності стабільного зв'язку потреби в персоналі з певним фактором, напр., ремонт, чисельність персоналу ув'язана з обсягами виробництва і працемісткістю ремонту); регресійний і кореляційний аналізи; б) метод експертної оцінки. Як нормативну базу в розрахунках чисельності персоналу приймають показники, досягнуті аналогічними організаціями-конкурентами.

Калина А. В.

Методи управління — методи управлінського впливу на виконавські структури, що акцентують на прямому або непрямому, формальному чи неформальному характері впливу, а також на різних їх поєднаннях.

Колпаков В. М.

Методи управління персоналом — спеціальні прийоми, що використовуються в роботі з персоналом. Виокремлюють три основні їх групи: 1) економічні; 2) організаційно-розпорядчі; 3) соціально-психологічні. Економічні М. у. п. — прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в кадрах, а також джерел її забезпечення тощо. Організаційно-розпорядчі — різні способи впливу на працівників. Ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм (напр., на правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях про порядок проведення атестації або вивільнення працівників та ін.). Соціально-психологічні — конкретні прийоми і способи впливу на процес формування і розвитку трудового колективу і окремих працівників.

Щокін Г. В.

Методи формування фонду заробітної плати (ФЗП) на вітчизняних підприємствах — способи розрахунку фонду заробітної плати, в основу яких покладено різні методи. Такими методами є: 1) поелементний. Його переваги — облік факторів, що впливають на розмір окремих елементів (витрат, виплат) ФЗП; висока обґрунтованість розрахунків; облік професійно-кваліфікаційного складу кадрів; недоліки — не стимулює економію ресурсів; не враховує ступінь зайнятості працівників, завантаження устаткування; існує певна залежність від сформованого рівня поділу і кооперації праці, виробництва; 2) прирістний, залежно від приросту продукції. Його переваги — розрахунок ФЗП орієнтується на збільшення обсягу продукції; недоліки — стимулює кількість, але не стимулює ні якості, ні економії матеріальних ресурсів. 3) рівневий, який регламентує витрати заробітної плати на 1 грн. продукції. Його переваги — розрахунок ФЗП орієнтується на збільшення обсягу продукції; недоліки — стимулює кількість, але не стимулює ні якості, ні економії матеріальних ресурсів. 4) ФЗП формується за нормативною трудомісткістю, а фонд заохочення — залежно від показників якості та ін. Його переваги — нормативна трудомісткість дає змогу послабити зв'язок ФЗП із даними базового періоду; через фонд заохочення можна стимулювати підвищення якості, економію матеріальних ресурсів; недоліки — норми, що використовуються для розрахунку трудомісткості, не завжди точні і залежать від організаційно-технічних умов виробництва; трудомісткість може зростати швидше, ніж обсяг продукції. 5) ФЗП підприємства розподіляється за підрозділами пропорційно. Його переваги — дає змогу враховувати певною мірою ефективність праці; недоліки — значимість деяких показників може бути визначена лише на основі експертних оцінок; можливі суперечності між підрозділами і підприємством; 6) ФЗП розподіляється за підрозділами аналогічно розподілу на підприємстві у цілому. Його переваги — зводить до мінімуму суперечності між підрозділами; стимулює економію всіх ресурсів; недоліки — труднощі у встановленні нормативів розподілу доходів, якщо підприємства безпосередньо не виходять на ринок; 7) орендна система (в умовах оренди) — у межах коштів на основі договору про оренду. Його переваги — стимулює економію всіх ресурсів; дає змогу брати замовлення зі сторони; недоліки — труднощі у встановленні цін і розробленні нормативів; підрозділи можуть надати перевагу таким замовленням зі сторони, які заповнюють шкоду інтересам адміністрації та інших підрозділів підприємства; 8) кооперативна система ФЗП малих підприємств. Його переваги — можливість ініціативи у виконанні договірних зобов'язань; недоліки — небезпека надання переваги замовленням зі сторони; труднощі в управлінні кооперативним підрозділом і МП з боку органів управління підприємством; 9) ФЗП формується за законами ринкової економіки (ФЗП акціонерних товариств, приватних підприємств). Його переваги — стимулює економію всіх ресурсів; виконання договірних зобов'язань; врахування ситуації на ринку товарів (послуг) і

праці; вияв ініціативи; недоліки — стримує зростання заробітної плати; обмежує зростання соціальних виплат, пільг; має наслідком скорочення чисельності персоналу, розвиток неповної зайнятості.

Калина А. В.

Методика дослідження — сукупність прийомів, способів організації і регулювання дослідження, порядок їх застосування та інтерпретації отриманих результатів за досягнення визначеної наукової мети.

Колпаков В. М.

Методика кадрової роботи — сукупність методів і прийомів доцільного проведення роботи з персоналом.

Щокін Г. В.

Методологічні основи управління — загальнонаукова методологія, яка передбачає системний, комплексний підхід до розв'язання проблем, застосування методів моделювання, експериментування, конкретно-історичного підходу, економіко-математичних і соціологічних вимірів тощо. Специфіка управління як виду діяльності має суттєвий вплив на форми, масштаби і результативність застосування загальнонаукових методів. Системний підхід застосовують як спосіб упорядкування управлінських проблем, завдяки якому здійснюється їх структурування, визначається мета рішення, підбираються варіанти, встановлюється взаємозв'язок і залежність елементів проблем, а також фактори і умови, що впливають на їх розв'язання. Комплексний підхід є специфічною формою конкретизації системності, це — форма міждисциплінарної інтеграції і кооперації управлінської діяльності. Моделювання — застосування моделей, тобто подання їх у формі, яка відображає властивості, взаємозв'язки, структурні та функціональні параметри системи, суттєві для мети рішення. Найпоширенішими для розв'язання проблем управління є моделі теорії ігор, теорії черг, управління запасами, лінійного програмування, імітаційні, економічного аналізу. Економіко-математичні методи — важливий методологічний інструментарій управління, що сформувався на межі економіки і математики, кібернетики. Ці методи використо-

вують для вирішення завдань оптимізації планів, формування цін, розподілу ресурсів, програмно-цільового планування тощо. Експериментування як метод — науково поставлений дослід, який проводять на базі розробленої методики підготовки спеціалісти з метою перевірки певних гіпотез, нововведень і змін у системі управління організацією. У вивченні та розв'язанні проблем управління важливу роль відіграє конкретно-історичний підхід, згідно з яким кожне явище має розглядатися в динаміці. Методи соціологічних досліджень використовують для розв'язання проблем, пов'язаних із працівниками, їх роллю у виникненні відхилень від запланованих цілей, у виборі напрямів дії і зацікавленістю у виконанні наміченого плану заходів. Підходи, способи, прийоми, за допомогою яких здійснюють різноманітні види управлінських робіт, мають назву “конкретні”, або “специфічні”. Їх класифікують за трьома основними напрямками: 1) управління функціональними підсистемами; 2) виконання функцій управління; 3) прийняття управлінських рішень.

Короткін В. Г.

Методологія (від гр. *methodos* — спосіб пізнання і *logos* — слово, вчення) — наука про найбільш загальні принципи, структуру, логічну організацію, методи і засоби пізнання та перетворення навколишнього світу. Сучасне визначення — галузь діяльності щодо розв'язання та удосконалення інтелектуальних засобів організації рефлексивних процесів (Г. Щедровицький, О. Анісімов).

Колпаков В. М.

Метрика (від лат. *matricula* — список, виписка) — свідоцтво про народження, складене на підставі відповідного запису в метричній книзі (прийнята назва — Книга запису актів цивільного стану).

Щокін Г. В.

Механізм (від гр. *mēchanē* — знаряддя, пристрій) — узгодженість процесів усередині цілісності, яка спирається на специфіку устрою чогось, що створює ефект межі між “внутрішнім” і “зовнішнім” для чогось і зберігає цю межу за різних впливів середовища.

Колпаков В. М.

Механізм оптимального стимулювання праці (МОСП) — узгодженість складових процесу стимулювання праці. МОСП повинен відповідати низці принципів: 1) адекватне самовизначення працівника з працею; 2) має визнаватися справедливим співробітниками організації; 3) стимули, створені в рамках МОСП, повинні підтримувати високий ступінь задоволення працівників своїм матеріальним і моральним становищем (оскільки від цього значною мірою залежать розміри прибутку компанії); 4) зміни в механізмі стимулювання праці має відкрито впроваджувати спеціальна комісія і для всіх працівників організації; 5) зміни в механізмі стимулювання праці слід впроваджувати за затвердженою в організації схемою; 6) МОСП повинен мати потенціал змінюваності, тобто бути чутливим до умов усередині організації та за її межами, а також здатність до гнучкого та адекватного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх для організації умов. МОСП відповідно до затвердженої періодичності слід переглядати щодо відповідності зовнішнім і внутрішнім умовам, які змінилися. Він може змінюватися за такими критеріями: прийнятна для працівників поступовість; збереження позитиву й усунення негативу у змінюваному механізмі; стратегічна і тактична виправданість.

Калина А. В.

Механізм управління — цілісність форм, методів, засобів, принципів і важелів забезпечення діяльності виконавських структур.

Колпаков В. М.

Механізм управління кадрами. Охоплює державні та громадські формування: ради народних депутатів і державні адміністрації різного рівня; профспілкові органи; органи з праці та соціальних питань; центри зайнятості населення; кадрові служби підприємств, організацій та установ; державну службу.

Щокін Г. В.

Механізми відбору кадрів управління. Існують такі М. в. к. у.: 1) механізм вільного відбору — самостійна діяльність кадрових служб підприємств і організацій щодо пошуку кандидатів на

вакантні управлінські посади. Його недоліки — обмеження кола осіб, з яких відбирають кандидатів, випадковість просування по службі, труднощі у дотриманні єдиних для всього апарату вимог; 2) механізм, що функціонує відповідно до встановлених формальних критеріїв, напр., номенклатури посад, загальногалузевих кваліфікаційних характеристик посад службовців тощо. Його недолік — неможливість визначення повного і точного переліку необхідних вимог до відповідного працівника; 3) механізм, що ґрунтується на принципі конкурсності претендентів на посаду. Його переваги — гласність, що створює необхідні умови для контролю громадськості за здійсненням кадрової політики, надання можливості широкому колу осіб взяти участь у конкурсі. Особливою, але найбільш близькою до цього механізму формою заміщення керівних посад є виборність керівників.

Щокін Г. В.

Мислення — 1) процес опосередкованого відображення у свідомості людини складних зв'язків і відносин між предметами і явищами об'єктивного світу; 2) пізнавальна діяльність особистості, що характеризується узагальненим і опосередкованим відображенням дійсності. Виокремлюють М. теоретичне і практичне; інтуїтивне і словесно-логічне; наочно-діюче і наочно-образне; формально логічне і творче; конвергентне і дивергентне та ін.

Колпаков В. М.

Мислення методологічне — тип мислення, що підпорядкований функції критеріального забезпечення та обґрунтування траєкторії і форм рефлексивного аналізу.

Колпаков В. М.

Мислення мовне — мислення, що використовує знакові засоби для перекладу внутрішніх індивідуальних змістів в загальнозначимі і для їх оформлення в тексті.

Колпаков В. М.

Мислення образне — мислення, що використовує споглядальні почуттєві образи в оформленні внутрішніх інтелекту-

альних змістів і емоційних переживань. Спрямоване на виділення сутності внутрішніх станів за допомогою виокремлення спільного між внутрішніми переживаннями і яскраво виявленими рисами використовуюваного образу.

Колпаков В. М.

Мислення онтичне — тип мислення, особливістю якого є повна підпорядкованість онтологічній схемі, змістові, що виражається нею з досягненням ефекту ідентифікованості з вираженим “об’єктивним” змістом і витісненням усіх характеристик для мислення механізмичних особливостей.

Колпаков В. М.

Мислення рефлексивне — тип мислення, підпорядкований особливостям рефлексивної функції.

Колпаков В. М.

Міграція робочої сили (від лат. *migratio* — переселення) — переміщення працездатного населення з одних населених пунктів до інших, пов’язане зі зміною місця проживання та роботи. До М. р. с. відносять як переміщення на постійне або тривале місце проживання, так і переїзди на відносно короткий термін. Поняття М. р. с. охоплює також сезонну міграцію, спричинену необхідністю додаткового залучення робочої сили у певні галузі господарства на період сезонних робіт. Особливою є маятникова міграція — регулярні переміщення робочої сили з одного населеного пункту до іншого на роботу і з роботи.

Щокін Г. В.

Міжнародна організація праці (МОП) (англ. *International Labour Organization, ILO*) — одна з найдавніших і найбільш представницьких міжнародних організацій. Створена у 1919 відповідно до Версальського мирного договору з метою забезпечення тривалого миру через соціальну справедливість як автономна організація при Лізі націй; з 1946 — перший спеціалізований установа Організації Об’єднаних Націй (ООН). У її складі більш як 160 держав. Колишній СРСР був членом МОП у 1934–1940 і поновив членство у 1954. МОП має тристоронню струк-

туру (реалізація основного принципу трипартизму), у рамках якої проводяться переговори між урядами, організаціями працівників і підприємств. Делегати цих трьох сторін представлені та радяться на рівних на всіх рівнях організації; прийняття рішень передбачає взаємне врахування інтересів і досягнення спільної згоди. Діяльність МОП забезпечується трьома головними органами: 1) Міжнародною Конференцією праці, що проходить щорічно у штаб-квартирі МОП у Женеві (Швейцарія); 2) виконавчим органом МОП — Адміністративною радою; 3) Міжнародним бюро праці — постійним секретаріатом МОП. Головними цілями МОП, її місією є сприяння соціально-економічному прогресу, підвищенню добробуту та поліпшенню умов праці людей, захист прав людини. МОП розробляє міжнародні стандарти праці, реалізує програму надання технічної допомоги країнам, що розвиваються, прагне зменшити безробіття в рамках Всесвітньої програми зайнятості. Фінансується МОП за рахунок внесків країн-членів цієї організації. Відповідно до Статуту завданнями МОП є: 1) розроблення узгодженої політики і програм, спрямованих на розв’язання соціально-трудових проблем, допомогу країнам-учасницям у розв’язанні проблем зайнятості та скорочення безробіття; 2) регламентація робочого часу; 3) встановлення гарантованої оплати праці; 4) захист людей праці від професійних захворювань і нещасних випадків на виробництві; 5) розроблення заходів для захисту найбільш уразливих груп працюючого населення (молоді, людей похилого віку, працівників-мігрантів), поліпшення виробничого середовища; регулювання питань соціального страхування та забезпечення; 6) організація професійного навчання тощо. З усіх цих питань МОП бере участь у міжнародно-правовому регулюванні праці шляхом розроблення та прийняття нормативних актів (конвенцій і рекомендацій), що утворюють Міжнародний кодекс праці — звід мінімальних норм з питань, які є компетенцією МОП: соціально-трудових відносин; сприяння повній зайнятості, професійна підготовка, умови праці та зайнятості (робочий час, заробітна плата, оплачувані відпустки), захист життя і здо-

ров'я працівників, соціальне забезпечення, ліквідація дискримінації у сфері праці та ін. Норми приймаються Міжнародною Конференцією праці у формі конвенцій і рекомендацій, які призначені для використання державами-членами організації у практиці регулювання відносин у соціально-трудовій сфері.

Калина А. В.

Міжнародний механізм захисту прав людини. Жахливі наслідки Другої світової війни обумовили прийняття державами-членами ООН зобов'язань “сприяти співробітництву з Організацією Об'єднаних Націй у загальній повазі і дотриманні прав людини і основних свобод”. З цією метою до цілей, визначених у Статуті ООН, було включено положення про міжнародне співробітництво “в заохоченні і розвитку поваги до прав людини і основних свобод для всіх, без різниці в расі, статі, мові і релігії”. Проблеми прав людини і основних свобод відображені у низці статей Статуту. У преамбулі Статуту зазначено, що народи Об'єднаних Націй висловлюють свою рішучість “знову утвердити віру в основні права людини, в гідність і цінність людської особи, в рівноправність чоловіків та жінок і в рівність прав великих і малих націй”. Ст. 8 передбачає, що “Організація Об'єднаних Націй не встановлює ніяких обмежень стосовно прав чоловіків і жінок брати участь у будь-якій якості і в рівних умовах у її головних і допоміжних органах”. У ст. 56 йдеться про те, що всі члени ООН зобов'язуються виконувати спільні і самостійні дії у співробітництві з Організацією для досягнення цілей, зазначених у ст. 55, серед них — сприяти “загальній повазі і дотриманню прав людини і основних свобод для всіх, без різниці в расі, статі, мові і релігії”. Велику увагу правам людини приділяє Генеральна Асамблея — головний орган ООН, до якої входять усі її члени, кожен з яких має один голос. Згідно зі ст. 13 Статуту ООН однією з функцій Генеральної Асамблеї є організація досліджень і вироблення рекомендацій з метою “сприяння міжнародному співробітництву в економічній, соціальній, культурній галузях, в галузі освіти, охорони здоров'я і сприяння здійсненню прав людини і основних свобод

для всіх, без різниці в расі, статі, мові і релігії”. У більшості випадків пункти щодо прав людини вносяться до порядку денного Генеральної Асамблеї з розділів доповіді Економічної і Соціальної Ради, які стосуються прав людини, або на основі рішень, прийнятих Асамблеєю на попередніх сесіях, про розгляд окремих питань. Інші основні органи Об'єднаних Націй, держави-члени і Генеральний Секретар також вносили до порядку денного Асамблеї пункти щодо прав людини. З часу прийняття в 1948 Загальної декларації прав людини Асамблея прийняла численні декларації і конвенції з питань прав людини, зокрема щодо геноциду, расової дискримінації, апартеїду, біженців, осіб без громадянства, прав жінок, рабства, шлюбу, дітей, молоді, іноземців, притулку, інвалідів і розумово неповноцінних осіб, катувань, розвитку і соціального прогресу. Допоміжні органи Генеральної Асамблеї, що видають питаннями прав і основних свобод людини, складаються із: Спеціального комітету з питань про реалізацію Декларації про надання незалежності колоніальним країнам і народам (Спеціальний комітет деколонізації), Ради Організації Об'єднаних Націй щодо Намібії, Спеціального комітету проти апартеїду, Спеціального комітету розслідування дій Ізраїлю щодо населення окупованих територій, які зачіпають права людини, і Комітету здійснення невід'ємних прав палестинського народу. Питанням прав людини належну увагу приділяє у своїй діяльності Економічна і Соціальна Рада, яка координує економічну та соціальну роботу ООН і пов'язаних з нею спеціалізованих установ і організацій. Відповідно до ст. 62 Статуту ООН вона може “робити рекомендації з метою заохочення положення і дотримання прав людини і основних свобод для всіх”, а також підготувати для подання Генеральній Асамблеї проекти конвенцій і скликати міжнародні конференції з питань про права людини. Згідно зі ст. 68 Рада “створює комісії в економічній і соціальній галузях і для заохочення прав людини”. Згідно із ст. 64 Рада уповноважена “укладати угоди з членами Організації та зі спеціалізованими установами з метою отримання від них доповідей про заходи, вжиті ними на виконання її влас-

них рекомендацій і рекомендацій Генеральної Асамблеї з питань, що належать до її компетенції”, а також повідомляти Генеральній Асамблеї свої зауваження щодо цих доповідей. Для сприяння розгляду питань прав людини Рада створила Комісію з прав людини (1946) і Комісію зі становища жінок. У свою чергу, Комісія з прав людини створила Підкомісію з попередження дискримінації і захисту меншин. Комісія з прав людини є головним органом з прав людини, вона готує дослідження прав людини, рекомендації і проекти міжнародних документів; виконує спеціальні доручення Генеральної Асамблеї та Економічної і Соціальної Ради, зокрема розглядає заяви про порушення прав людини і аналізує повідомлення про такі порушення. Комісія тісно співпрацює з усіма іншими органами ООН, до компетенції яких належать питання прав людини. Крім того, вона надає допомогу Економічній і Соціальній Раді у координації діяльності, пов’язаної з правами людини в межах системи ООН. Комісія створила декілька допоміжних органів, зокрема Підкомісію з попередження дискримінації та захисту меншин, низку органів для вивчення проблем прав людини в конкретних країнах і територіях, а також для вивчення питань, які належать до її компетенції. Нині існують такі групи: Спеціальна робоча група експертів з прав людини у південній частині Африки; Група трьох, заснована відповідно до ст. 9 Міжнародної конвенції про припинення злочинів апартеїду і покарання за нього; Робоча група, що вивчає випадки постійного грубого порушення прав людини; Робоча група, що займається питаннями недобровільного або насильницького зникнення; Робоча група урядових експертів права у розвитку; Робоча група для продовження загального аналізу з метою подальшого заохочення і розвитку поважання прав людини і основних свобод. Окрім того, Комісія активно використовує різноманітні методи розгляду порушень прав людини, такі, як збір інформації групою експертів у складі спеціальних доповідачів, представників чи інших осіб, призначених Комісією для вивчення ситуації в галузі прав людини, або в певних країнах — Афганістані, Чилі, Сальвадорі, Гватемалі, Ісламсь-

кій Республіці Іран, або у зв’язку з конкретними випадками порушення прав людини, напр., зі стратою без суду і безпідставними стратами, релігійною нетерпимістю. Комісія створює також неофіційні робочі групи відкритого складу для сприяння їй у підготовці міжнародних декларацій і конвенцій, зокрема проекту декларації про права осіб, які належать до національних, етнічних, релігійних і мовних меншин, проекту конвенції про права дитини, проекту декларації про права і відповідальність окремих осіб, груп і організацій у справі заохочення і захисту загально визнаних прав людини та основних свобод. У 1947 на своїй першій сесії Комісія з прав людини заснувала Підкомісію з попередження дискримінації та захисту меншин з метою “а) проводити дослідження, зокрема на основі Загальної декларації прав людини, і виробляти рекомендації Комісії з прав людини про запобігання будь-якій дискримінації стосовно прав людини та основних свобод і захисту расових, національних, релігійних і мовних меншин; і б) виконувати будь-які інші функції, які можуть бути покладені на неї Економічною і Соціальною Радою чи Комісією з прав людини”. Підкомісія заснувала три робочі групи, що збираються перед кожною щорічною сесією для надання допомоги у вирішенні певних завдань: Робочу групу, що займається повідомленнями (розглядає повідомлення про порушення прав людини і доводить до відома Підкомісії повідомлення, які свідчать про систематичні достовірно підтвержені грубі порушення прав людини), Робочу групу з питань рабства (розглядає розвиток подій у галузі рабства і работоргівлі, у т. ч. подібну до рабства практику, експлуатацію дитячої праці та експлуатацію проституції третіми особами), Робочу групу з питань корінного населення (розглядає розвиток подій у галузі захисту прав корінного населення). Кожна робоча група подає доповіді на розгляд Підкомісії. З приводу деяких питань щодо виконання функцій Підкомісія приймає власні резолюції і рішення. З інших питань розробляє проекти резолюцій і рішення для розгляду Комісією з прав людини та Економічною і Соціальною Радою. Підкомісія подає Комісії доповідь про роботу кожної сесії.

У 1946 Економічна і Соціальна Рада створила Комісію з питань становища жінок, завданням якої є: а) підготовка рекомендацій і доповідей Раді про підтримання прав жінок у політичній, економічній, громадській, соціальній галузях та сфері освіти; б) рекомендації Раді щодо найважливіших проблем (які потребують негайного розгляду) у галузі прав жінок з урахуванням необхідності застосування принципу рівності у правах чоловіків і жінок, а також у підготовці пропозицій щодо виконання цих рекомендацій. Захистом прав людини, відпрацюванням механізмів у цій сфері активно займаються органи, засновані відповідно до міжнародних конвенцій про права людини. У 1970 згідно зі ст. 8 Міжнародної конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації було засновано Комітет ліквідації расової дискримінації, який зобов'язаний: 1) розглядати доповіді про прийняті законодавства, вжиті судові, адміністративні чи інші заходи державами-учасницями, з допомогою яких втілюються в життя положення Конвенції; 2) вносити пропозиції і загальні рекомендації, що ґрунтуються на вивченні доповідей та іншої інформації; 3) сприяти розв'язанню суперечок між державами-учасницями щодо застосування положень Конвенції; 4) отримувати і розглядати повідомлення від окремих осіб у межах юрисдикції держав-учасниць, які визнали компетенцію Комітету в цьому питанні. За необхідності Комітет може призначити спеціальну Узгоджувальну комісію, яка надає свої послуги сторонам у суперечці щодо застосування Конвенції з метою мирного врегулювання цього питання на підставі дотримання положень Конвенції. Комісія подає Комітету доповідь, у якій зроблено висновки щодо всіх питань, які стосуються фактичної суті суперечок між сторонами, і виробляє рекомендації з метою мирного врегулювання суперечок. Відповідно до ст. 28 Міжнародного пакту про громадянські і політичні права у 1977 було створено Комітет з прав людини. Згідно зі ст. 40–45 він покликаний: 1) вивчати доповіді держав-учасниць про вжиті заходи щодо втілення в життя прав, визнаних у Пакті, і щодо прогресу, досягнутого у використанні цих прав; 2) пересилати державам-учасницям свої доповіді й зауваження

загального плану, які він вважає доцільними, виконувати певні функції для врегулювання спорів між державами-учасницями щодо реалізації ними своїх зобов'язань за Пактом, якщо ці держави визнають компетенцію Комітету; 3) у разі потреби призначити спеціальну Узгоджувальну комісію для надання послуг державам-учасницям суперечки щодо виконання положень Пакту з метою мирного вирішення питання на основі дотримання положень цього Пакту. Згідно зі ст. 42 Пакту держава може в будь-який час заявити, що вона визнає компетенцію отримувати та розглядати повідомлення про те, що якась держава-учасниця стверджує, що інша держава-учасниця не виконує своїх зобов'язань за цим Пактом. Повідомлення, передбачені цією статтею, розглядаються за такою процедурою: згідно з Факультативним протоколом до Міжнародного пакту про громадянські та політичні права окремі особи, які зробили заяву про те, що мало місце порушення одного із прав, викладених у Пакті, і що були випробувані і вичерпані всі доступні внутрішні засоби, можуть подати письмове повідомлення на розгляд Комітету з прав людини. Такі повідомлення приймаються Комітетом лише у випадку, якщо держава-учасниця Пакту є також учасницею Факультативного протоколу. Комітет розглядає повідомлення у світлі всієї письмової інформації, наданої особою і зацікавленою державою-учасницею, і подає свої міркування відповідній державі-учасниці та авторові повідомлення. У 1985 Економічна і Соціальна Рада створила Комітет економічних, соціальних і культурних прав, який вивчає доповіді, подані йому державами-учасницями Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права 1966, про вжиті ними заходи і досягнутий прогрес у дотриманні прав, визнаних у цьому Пакті, а також сприяє Економічній і Соціальній Раді у виконанні ними функцій контролю за здійсненням Пакту шляхом внесення пропозицій і рекомендацій загального характеру на підставі розгляду доповідей, що подаються державами-учасницями та зацікавленими спеціалізованими установами. У 1982 згідно із ст. 17 Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації жінок бу-

ло створено Комітет ліквідації дискримінації жінок, головне завдання якого — розгляд доповідей про досягнутий прогрес щодо втілення в життя Конвенції. Комітет щороку подає доповіді про свою діяльність Генеральній Асамблеї через Економічну і Соціальну Раду. Він може висувати пропозиції і загальні рекомендації на підставі вивчення доповідей та інформації, які отримує від держав-учасниць. У 1987 відповідно до ст. 17 Конвенції проти катувань та інших жорстоких, нелюдських або таких, що принижують людську гідність, видів поводження чи покарання було створено Комітет проти катувань. У ст. 19–24 Конвенції визначено його функції: вивчення доповідей держав-учасниць про вжиті ними заходи щодо втілення в життя положень Конвенції; проведення конфіденційних розслідувань, якщо Комітет вважає, що факти є обґрунтованими щодо вагомих свідчень систематичних катувань, які мають місце на території держави-учасниці; здійснює певні функції для вирішення суперечок щодо дотримання положень Конвенції між державами-учасницями за умови, що ці держави-учасниці визнали компетенцію Комітету проти катувань у здійсненні цих функцій; у разі потреби призначає спеціальну Узгоджувальну комісію для надання послуг державам-учасницям з метою миролюбного вирішення спорів між державами; розглядає повідомлення, що надходять від окремих осіб або від їхнього імені, які перебувають під юрисдикцією держав-учасниць, в яких ці особи заявляють що вони є жертвами порушень положень Конвенції, за умови, що ці держави-учасниці визнають компетенцію Комітету в даній галузі; подає щорічні звіти про свою діяльність державам-учасницям і Генеральній Асамблеї ООН. Питаннями прав людини займаються також відповідні органи ООН — Рада Безпеки, Комісія Міжнародного права, Міжнародний Суд, Секретаріат ООН. Одним із структурних підрозділів Секретаріату ООН є Центр з прав людини, покликаний, по-перше, надавати послуги Секретаріату ООН і допоміжним підрозділам, відповідним органам ООН, які займаються правами людини; по-друге, керувати програмами консультативного обслуговування і технічної

допомоги в галузі прав людини, а також координувати зв'язки щодо питань з прав людини з неурядовими організаціями, іншими організаціями та засобами масової інформації. У межах своєї компетенції займаються правами людини Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй у справах біженців і чотири спеціалізовані установи системи ООН: Міжнародна організація праці (МОП), Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури, Всесвітня організація охорони здоров'я, Продовольча і сільськогосподарська організація Об'єднаних Націй. Згідно із ст. 71 Статуту ООН Економічна і Соціальна Рада уповноважена вживати належних заходів для консультації з неурядовими організаціями, зацікавленими в питаннях, які належать до її компетенції.

Антонюк О. В.

Міжнародний пакт про громадянські та політичні права 1966 р. — основоположний міжнародно-правовий документ у галузі міжнародного захисту громадянських (особистих) і політичних прав і свобод людини. Прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН у резолюції 2200 А (XXI) від 16.12.1966, набрав чинності 23.03.1976, через три місяці від дня депонування у Генерального секретаря ООН тридцять п'ятої ратифікаційної грамоти чи документа про приєднання, яке передбачено ст. 49. Україна ратифікувала цей документ у 1973. Він складається з преамбули, 3 частин, 53 статей і 2 Факультативних протоколів. У преамбулі Пакту йдеться про зобов'язання держав відповідно до принципів, проголошених Статутом ООН, заохочувати права людини, наголошено, що кожна окрема людина має домагатися заохочення і дотримання цих прав, визначено, що згідно із Загальною декларацією прав людини ідеал вільної людської особистості, яка користується громадянською і політичною свободою і свободою від страху і нестатків, можна здійснити, лише створивши такі умови, за яких кожен може користуватися своїми економічними, соціальними і культурними правами, так само, як і своїми громадянськими і політичними правами. У ст. 1 зафіксовано, що всі “народи мають право на самовизначен-

ня. На підставі цього права вони вільно встановлюють свій політичний статус і вільно забезпечують свій економічний, соціальний і культурний розвиток ... Для досягнення своїх цілей можуть вільно розпоряджатися своїми природними багатствами і ресурсами без шкоди для будь-яких зобов'язань, що впливають з міжнародного економічного співробітництва, заснованого на принципі взаємної вигоди, та з міжнародного права". Відповідно до Пакту кожна держава-учасниця зобов'язується поважати і забезпечувати всім особам, які перебувають у межах її території та під її юрисдикцією, права, визнані в цьому Пакті, без будь-якої різниці щодо раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних чи інших переконань, національного чи соціального походження, майнового стану, народження чи іншої обставини (п. 1 ст. 2). У ст. 3 підтверджено рівне для чоловіків і жінок право користуватися передбаченими у цьому Пакті всіма громадянськими і політичними правами. У Пакті зазначено, що у разі надзвичайного стану в державі, за якого життя нації перебуває під загрозою і про наявність якого офіційно оголошено, держави-учасниці можуть вживати заходів щодо відходу від своїх зобов'язань за цим документом лише такою мірою, якою це диктується гостротою становища, за умови, що ці заходи несумісні з іншими зобов'язаннями за міжнародним правом і не тягнуть за собою дискримінації виключно на основі раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії чи соціального походження (п. 1 ст. 4). Ст. 5 встановлено гарантії від порушення чи безпідставного обмеження будь-якого права людини чи будь-якої з основних свобод, а також від неправильного тлумачення якогось положення Пакту з метою виправдання порушення певного права чи свободи більшою мірою, ніж це передбачено Пактом. Вона також перешкоджає обмеженню з боку держав вже існуючих прав на їхніх територіях під приводом, що в Пакті не визнаються такі права або визнаються в меншому обсязі. Більша частина визначальних положень документа присвячена захисту традиційних громадянських (особистих) і політичних прав, сформульованих у Загальній декларації прав людини 1948 і закріп-

лених у Пакті. Зокрема, ст. 6–27 передбачають захист права на життя (ст. 6) і стверджують, що ніхто не повинен зазнавати катувань чи жорстокого, нелюдського або такого, що принижує людську гідність, видів поведіння чи покарання (ст. 7), що ніхто не повинен утримуватися в рабстві; що рабство і работоргівля забороняються, що ніхто не повинен утримуватися в підневільному стані або зазнавати примусу до підневільної праці (ст. 8), що ніхто не повинен зазнавати безпідставного арешту або утримуватися під охороною (ст. 9), що з усіма особами, позбавленими волі, треба поводитися гуманно (ст. 10), що ніхто не повинен позбавлятися волі лише на тій підставі, що людина неспроможна виконувати якісь договірні зобов'язання (ст. 11). Далі Пакт проголошує свободу пересування і свободу вибору місця проживання (ст. 12) та обмеження, які мають бути встановлені щодо вислання іноземців, які на законних підставах перебувають на території держави-учасниці (ст. 13). Його статті містять досить детальні положення про рівність перед судами і трибуналами та про гарантії у кримінальному і цивільному процесі (ст. 14). Вони також передбачають заборону ретроактивного застосування кримінального законодавства (ст. 15), встановлюють право кожної людини, хоч би де вона перебувала, на визнання її правосуб'єктності (ст. 16) і фіксують заборону безпідставного чи незаконного втручання в особисте і сімейне життя людини, безпідставного чи незаконного посягання на недоторканність її житла чи таємницю її кореспонденції (ст. 17). Окрім цього, передбачено захист права на свободу думки, совісті та релігії (ст. 18) і права дотримуватися своїх думок та вільне їх вираження (ст. 19). Проголошено заборону будь-якої пропаганди війни і всіляких виступів на користь національної, расової чи релігійної ненависті, що є підбурюванням до дискримінації, ворожнечі чи насильства (ст. 20). Визнано право на мирні зібрання (ст. 21) і право на свободу асоціацій (ст. 22), а також право чоловіків і жінок, які досягли шлюбного віку, брати шлюб і створювати сім'ю та принцип рівності прав і обов'язків подружжя щодо шлюбу під час подружнього життя і в разі розірвання

шлюбу (ст. 23). Встановлено заходи щодо захисту прав дітей (ст. 24) і визнано право кожного громадянина брати участь у державних справах своєї країни (ст. 25). Зазначено, що всі люди рівні перед законом і мають право на законний рівний захист (ст. 26). Передбачено заходи щодо захисту осіб, які належать до етнічних, релігійних чи мовних меншин, що можуть існувати на території держав-учасниць Пакту (ст. 27). Ст. 8 констатує, що для контролю за виконанням положень Пакту створюється Комітет з прав людини, до складу якого входять 18 членів. У ст. 29–45 визначено порядок його формування і функціонування. Перший Факультативний протокол до Пакту було прийнято одночасно з Пактом, і він набрав чинності 23.03.1976, а для України — 25.10.1991. Цей документ дав можливість Комітету з прав людини, створеному відповідно до положень Пакту, отримувати і розглядати повідомлення осіб, які стверджують, що є жертвами порушень якихось із прав, викладених у Пакті. Відповідно до ст. 1 Протоколу держава-учасниця Пакту, яка стає учасницею Протоколу, визнає компетенцію Комітету з прав людини отримувати і розглядати повідомлення від підлеглих її юрисдикції осіб, які стверджують, що вони є жертвами порушення цією державою певних прав, викладених у Пакті. Особи, які стверджують це і які вичерпали всі можливі внутрішні засоби правового захисту, можуть подавати на розгляд Комітету письмове повідомлення (ст. 2). Повідомлення, які Комітетом визнаються прийнятними (крім ст. 2, умови визнання прийнятності викладені у ст. 3 і 5 (2)), доводяться до відома держави, яка бере участь у Протоколі і яка, як стверджується, порушує певне положення Пакту. Ця держава: повинна протягом шести місяців подати Комітету письмові пояснення чи заяви, що роз'яснюють це питання, і будь-які заходи, якщо вони мали місце і були вжиті цією державою ст. (4). Комітет з прав людини розглядає прийнятні повідомлення на закритих засіданнях з урахуванням усіх письмових даних, поданих йому окремою особою і зацікавленою державою-учасницею. Відтак повідомляє свої міркування державі-учасниці та особі (ст. 5). Короткий звіт про його діяль-

ність відповідно до Факультативного протоколу включають у доповідь, яку він щороку подає Генеральній Асамблеї через Економічну і Соціальну Раду (ст. 6). 20.11.1989 Генеральна Асамблея ООН прийняла другий Факультативний протокол Пакту, який передбачає, що держави, які погодилися його підписати, відмовляються від застосування смертної кари (набрав чинності 1991).

Антонюк О. В.

Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права. Прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН в резолюції 2200 А (XXI) від 16.12.1996, набрав чинності 3.01.1976, через три місяці від дня депонування у Генерального секретаря ООН тридцять п'ятої ратифікаційної грамоти або документа про приєднання, як це передбачено ст. 27. Україною ратифікований у 1973. Пакт є основоположним міжнародно-правовим документом у галузі міжнародного захисту економічних, соціальних і культурних прав та основних свобод людини. Складається з преамбули і 31 статті. У преамбулі Пакту, як і в преамбулі Міжнародного пакту про громадянські і політичні права, звернено увагу на зобов'язання держав відповідно до Статуту Організації Об'єднаних Націй заохочувати права людини, зазначено, що кожна людина має домагатися заохочення і дотримання цих прав, визнано, що згідно із загальною декларацією прав людини ідеал вільної людської особистості, яка користується громадянською і політичною свободою та свободою від страху і нестатків, може бути втілено в життя, лише якщо будуть створені умови, за яких кожен може користуватися своїми економічними, соціальними і культурними правами, так само як і своїми громадянськими та політичними правами. Автентичним у Пактах є й положення, викладене у ст. 1, в якому зазначено, що право на самовизначення є загальним, і міститься заклик до всіх держав заохочувати здійснення і поважання цього права. В обох Пактах йдеться про те, що “всі народи мають право на самовизначення”, і додано, що “на підставі цього права вони вільно встановлюють свій політичний статус і вільно забезпечують свій економічний,

соціальний і культурний розвиток”. У ст. 3 обох Пактів підтверджено рівне для чоловіків і жінок право користування всіма правами людини і запропоновано державам здійснювати цей принцип на практиці. Ст. 5 обох Пактів передбачає гарантії від порушення чи безпідставного обмеження будь-якого права людини чи будь-якої з основних її свобод. У ст. 6–15 визнано “право на працю, що включає право кожної людини мати можливість заробляти собі на життя працею, яку вільно обирає або на яку вона вільно погоджується” і зазначено, що країни-учасниці “зроблять належні кроки до забезпечення цього права” (ст. 6); “право кожного на справедливій і сприятливій умови праці, включаючи, зокрема: а) винагороду, що забезпечувала б як мінімум усім трудящим: I) справедливу зарплату і рівну винагороду за працю рівної цінності без будь-якої різниці, причому, зокрема, жінкам повинні гарантуватись умови праці, не гірші від тих, якими користуються чоловіки, з рівною платою за рівну працю; II) задовільне існування для них самих та їхніх сімей відповідно до постанов цього Пакту; б) умови роботи, що відповідають вимогам безпеки та гігієни; с) однакову для всіх можливість просування в роботі на більш високі щаблі виключно на підставі трудового стажу і кваліфікації; d) відпочинок, дозвілля і розумне обмеження робочого часу та оплачувану періодичну відпустку, так само, як і винагороду за святкові дні” (ст. 7); “право кожної людини створювати для здійснення і захисту своїх економічних та соціальних інтересів професійні спілки і вступати до них на свій вибір за єдиної умови дотримання правил і відповідної організації. Користування цим правом не підлягає жодним обмеженням, крім тих, які передбачені законом і є необхідними в демократичному суспільстві в інтересах державної безпеки чи громадського порядку або для захисту прав і свобод інших” (ст. 8); “право кожної людини на соціальне забезпечення, включаючи соціальне страхування” (ст. 9); право сімей, матерів, дітей і підлітків на якнайширшу охорону і допомогу (ст. 10); “право кожного на достатній життєвий рівень для нього і його сім’ї, що включає достатнє харчування, одяг і житло, і на неухильне

поліпшення умов життя ... та ... основне право кожної людини на свободу від голоду”. Країни-учасниці “повинні вживати необхідних заходів індивідуально і в порядку міжнародного співробітництва, які б включали здійснення конкретних програм для того, щоб: а) поліпшити методи виробництва, зберігання і розподілу продуктів харчування шляхом широкого використання технічних і наукових знань, поширення знань про принципи харчування і вдосконалення або реформи аграрних систем так, щоб досягти найбільш ефективного освоєння і використання природних ресурсів, і б) забезпечити справедливі розподіл світових запасів продовольства відповідно до потреб і з урахування проблем країн, які імпортують і експортують харчові продукти” (ст. 11); “право кожної людини на найвищий досяжний рівень фізичного і психічного здоров’я... Заходи, яких повинні вжити держави-учасниці цього Пакту для повного здійснення цього права, включають ті, що необхідні для: а) забезпечення скорочення смертності та дитячої смертності, а також здорового розвитку дитини, б) поліпшення всіх аспектів гігієни зовнішнього середовища і гігієни праці в промисловості; с) запобігання і лікування епідемічних, ендемічних, професійних та інших хвороб і боротьби з ними; d) створення умов, які б забезпечували всім медичну допомогу і медичний догляд у разі хвороби” (ст. 12); “право кожної людини на освіту”. Держави-учасниці погоджуються, що освіта має спрямовуватися на всебічний розвиток людської особистості та усвідомлення її гідності і повинна зміцнювати повагу до прав людини та основних свобод. Вони також погоджуються, що освіта повинна дати можливість усім бути корисними учасниками вільного суспільства, сприяти взаєморозумінню, терпимості та дружбі між усіма націями і всіма расовими, етнічними та релігійними групами, а також роботі ООН щодо підтримання миру (ст. 13–14); “право кожної людини на: а) участь у культурному житті; б) користування результатами наукового прогресу та їх практичне застосування; с) користування захистом моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв’язку з будь-якими науко-

вими, літературними чи художніми працями, автором яких вона є” (ст. 15). Контроль за реалізацією положень Пакту було покладено безпосередньо на Економічну і Соціальну раду ООН. Держави повинні періодично подавати до Ради доповіді про виконання ними положень цього документа через Генерального секретаря ООН (ст. 15–25). 28.05.1985 Рада створила Комітет з економічних, соціальних і культурних прав, до складу якого увійшло 18 незалежних експертів, які призначаються державами-учасницями. Головне завдання Комітету — поглиблений ретельний контроль за дотриманням основних положень Пакту, їх імплементацією в національні законодавства держав-учасниць. Функціонує Комітет з 1987 у Женеві (Швейцарія) і щороку подає доповіді Раді про виконання державами-учасницями положень Пакту.

Антонюк О. В.

Міжособистісні стилі розв'язання конфліктів — комплекс методів розв'язання суперечностей на основі використання різних типів поведінки сторін конфлікту. У 1972 американські вчені К. Томас і Р. Кілменн дійшли висновку, що вибір конфліктної поведінки залежить від інтересів учасників конфліктуючих сторін і від характеру використовуваних заходів. За критерієм різноманітного поєднання цих характеристик виділяють такі стилі розв'язання конфліктів: ухилення, пристосування, конфронтація, співробітництво, компроміс. 1. Ухилення як стиль поведінки в конфліктах характеризується відсутністю у сторони конфлікту бажання активно захищати свої інтереси, йти назустріч опонентам, прагнути уникнути конфлікту. Його застосовують: за переваги противника і браку власних ресурсів, необхідних для конфліктних дій; коли значимість проблеми невисока, і на протисторожство не варто марнувати час і ресурси; з метою затягування часу, щоб зібратися з силами і дочекатися зручної ситуації, потрібного моменту; за існування можливості досягнення власних цілей іншим, не конфліктним шляхом. Ухилення виправдане у конфлікті, що виник через суб'єктивні причини, напр., у міжособистісному. Воно сприяє підтриманню рівних відносин з оточуючими. У

конфлікті, що виник на об'єктивній основі, ухилення може бути неефективним, оскільки спірна проблема нерозв'язана. 2. Пристосування — передбачає пожертвування власними інтересами на користь опонента, виконання його вимог і відмову від своїх цілей. Пристосування нерідко доводиться використовувати підлеглим у конфліктах з керівниками, а також керівникам вищого рівня через неперспективність боротьби і побоювання втратити роботу чи інші неприємності. Крім того, стиль пристосування застосовують у ситуаціях, коли: учасник конфлікту не вважає проблему важливою для себе і виявляє готовність взяти до уваги інтереси іншої сторони; сторони демонструють поступливість і спеціально йдуть на поступки одна одній, зберігаючи при цьому хороші відносини, партнерські зв'язки; необхідно зменшити напруження, чимось пожертвувати задля збереження хороших відносин і запобігання конфронтації, не поступаючись при цьому своїми принципами. Цей стиль прийнятний за будь-якого типу конфлікту, однак найпоширеніший в організаційних конфліктах, в яких сторонами є керівники і підлегли. Малоєфективний стиль пристосування в ситуаціях, коли учасники конфлікту охоплені почуттям образи і роздратування, а їхні інтереси і цілі не піддаються узгодженню. 3. Конфронтація — характеризується бажанням сторін нав'язати свою волю і розв'язати конфлікт з допомогою сили (влади, адміністративних санкцій, економічного тиску, шантажу тощо), без урахування інтересів іншої сторони. Конфронтацію застосовують в ситуаціях, коли існує очевидна перевага у силі, ресурсах впливу і впевненість у перемозі; проблема має життєво важливе значення для учасника конфлікту; конфліктуюча сторона займає вигідну для неї позицію і має змогу використовувати її для досягнення своїх цілей; компроміс утруднений через специфіку об'єкта: його не можна поділити (напр., вакантну посаду). У певній формі цей стиль розв'язання конфліктів використовують в усіх організаціях. Нерідко він найбільш ефективний і єдино можливий. До нього часто вдаються керівники у стосунках з підлеглими, оскільки за своїм статусом вони мають владу і перевагу в ресурсах впливу. Незва-

жаючи на реальну ефективність, силовий стиль розв'язання конфліктів має значні недоліки. Він не усуває джерело конфлікту, а лише змушує слабшого тимчасово підкоритися. Через якийсь час, передусім за зміни співвідношення сил, конфлікт може розпочатися знову. Крім того, нав'язана силою підпорядкованість є переважно зовнішньою, формальною. Переможений може чинити прихований опір, збиратися з силами й чекати слушного моменту. Переможець нерідко розслаблюється, втрачає готовність до боротьби, ресурси впливу. 4. Співробітництво — передбачає спільне розв'язання проблеми, прийнятне для всіх сторін конфлікту. Воно означає уважне ознайомлення з позицією іншої сторони, з'ясування причин конфлікту, відмову від досягнення власних цілей за рахунок інтересів опонента, пошук взаємоприйнятних варіантів розв'язання проблем. Цей стиль використовують менеджери, які сприймають конфлікти як нормальні явища соціального життя. В конфліктних ситуаціях співробітництво ефективне, якщо проблема є важливою для сторін конфлікту, кожна з яких не має наміру ухилитися від її спільного розв'язання; конфліктуючі сторони мають приблизно рівний ранг; сторони конфлікту чинять як партнери, довіряють одна одній. Цей стиль забезпечує позитивне розв'язання конфлікту, але потребує часу і витримки сторін, уміння виражати і аргументувати свою позицію, уважно слухати опонентів. 5. Компроміс — передбачає часткові (до певних меж) поступки опоненту в очікуванні того ж з його боку в надії уникнути загострення суперечностей. Компроміс є одним із найпоширеніших стилів конфліктної поведінки в управлінській практиці, який дає змогу швидко і порівняно легко погасити конфлікт чи перервати його. До компромісу звертаються в ситуаціях, коли сторони конфлікту добре поінформовані про його причини і розвиток; рівні за рангом конфліктуючі сторони мають взаємовиключні інтереси, усвідомлюють необхідність задовольнитися тимчасовим варіантом розв'язання проблеми; різні за рангом учасники конфлікту досягають домовленості, щоб виграти час і зберегти сили, уникнути зайвих втрат; всі інші стилі розв'язання конфлікту є неефектив-

ними. Компромісна поведінка у розв'язанні конфліктів має, однак, і недоліки: може заблокувати виявлення джерел конфлікту, унеможливити глибокий аналіз суті проблеми і пошуку оптимальних шляхів його розв'язання. Крім того, компроміс через вимушені, неприйнятні для кожної сторони поступки має наслідком негативне ставлення опонентів один до одного. Якщо для досягнення компромісу було пожертвовано життєво важливими цілями чи цінностями, невдоволення може посилюватися і спричинити відновлення конфлікту.

Сладкевич В. П.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП) — найбільший ВНЗ України (в т. ч. і як недержавний). Заснована у формі акціонерного товариства закритого типу в 1989. Засновник і президент МАУП — Георгій Щокін, кандидат психологічних і доктор соціологічних наук, доктор філософії, професор і академік низки вітчизняних, зарубіжних та міжнародних університетів і академій, почесний професор і почесний доктор ВНЗ Азербайджану, Білорусії, Вірменії, Киргизстану, Молдови, Росії, США та інших країн, Заслужений працівник народної освіти України, визнаний управлінець. МАУП ліцензована за IV рівнем Міністерства освіти і науки України та акредитована за статусом ВНЗ з правом видачі дипломів про вищу освіту державного зразка. Академія є членом Міжнародної Кадрової Академії (МКА) — міжнародної громадської організації, а також Європейської Асоціації університетів безперервної освіти (EUCEN) та багатьох інших міжнародних організацій. МАУП — лідер недержавної освіти в Україні. Свідченням цього є численні нагороди та звання МАУП — переможця у загальнонаціональних рейтингах ВНЗ. За результатами Рейтингу ВНЗ України “Софія Київська” (2000–04) і Міжнародного відкритого Рейтингу популярності та якості (1998–2002) МАУП було визнано кращим недержавним ВНЗ України і кращим ВНЗ управління. У складі МАУП діють: Президентський університет (у м. Києві), Всеукраїнський університет (інститути, філії та відділення в Україні), Міжнародний відкритий університет (зарубіжні фі-

лії). Президентський університет — міжнародний освітній проект, у здійсненні якого беруть участь представники більш як 50 країн світу. У складі Президентського університету МАУП діють: Інститут міжнародної економіки і фінансів, Українсько-Російський інститут менеджменту та бізнесу ім. Б. Єльцина, Українсько-Азербайджанський інститут ім. Г. Алієва, Інститут права князя Київської Русі Володимира Великого, Українсько-Угорський інститут кібернетики ім. Арпада Гьонца, Українсько-Південноафриканський інститут політичного лідерства та лінгвістики ім. Нельсона Манделі, Українсько-Арабський інститут міжнародних відносин ім. Аверроеса, Науково-методичний інститут міжнародної освіти і проблем управління ім. Конфуція, Український військово-козацький інститут ім. Великого князя Святослава, Міжнародний підготовчий інститут ім. Аскара Акаєва, Українсько-Латиноамериканський інститут. Всеукраїнський університет — це мережа сучасних ВНЗ Міжрегіональної Академії управління персоналом, що розташовані на всій території України (більш як 50 інститутів, філій і відділень). Міжнародний відкритий університет — філії та навчально-консультаційні центри у Польщі, Чехії, Болгарії, Латвії, Азербайджані, Росії, Білорусі, Молдові, Придністров'ї, інших країнах. У МАУП здійснюється підготовка фахівців з таких основних спеціальностей: менеджмент організацій; управління трудовими ресурсами; менеджмент зовнішньоекономічної діяльності; фінанси; банківська справа; облік і аудит; маркетинг; соціологія; соціальна робота; психологія; політологія; правознавство. З метою удосконалення системи освіти та задоволення потреби держави у висококваліфікованих фахівцях у МАУП впроваджено багаторівневу систему освіти, до складу якої входять Підготовче відділення, Академічний ліцей, Економіко-правовий технікум, навчальні інститути, аспірантура та докторантура. Існують різні форми навчання (не лише традиційні — денна, вечірня та заочна, а й новітні для України різновиди заочної форми — дистанційна та кореспондентська), які дають можливість здобути освіту, навчаючись як на стаціонарі, так і без відриву від основної

роботи. Студенти денної та вечірньої форм навчання мають змогу: безпосередньо спілкуватися з досвідченими викладачами, відомими вченими та фахівцями; працювати у комп'ютерних класах Академії та в Бібліотечно-інформаційному центрі; вивчати іноземні мови у Лінгвістичному центрі. Вечірня форма навчання уможливорює поєднання навчання з професійною діяльністю. Заочна форма навчання (у т.ч. дистанційна і кореспондентська) дає змогу здобути вищу освіту без відриву від основної діяльності. Дистанційне навчання в МАУП практично реалізує один із принципів відкритого навчання — наближення навчального процесу до місця проживання. З цією метою на всій території України розгорнуто мережу філій та регіональних підрозділів МАУП. Кореспондентська освіта (освіта через листування) розрахована на осіб, які через специфіку своєї роботи або інші життєві обставини потребують певної освіти, але не мають змоги залишати місце проживання. Навчальний процес в Академії забезпечують понад 2000 викладачів, більш як 75 % з них — доктори та кандидати наук. Випускники МАУП отримують диплом про вищу освіту державного зразка (для кореспондентської освіти у разі очного складання державних іспитів) і диплом, оформлений відповідно до міжнародних вимог, що дає змогу продовжити навчання і працювати за фахом у провідних країнах світу. МАУП має у своїй структурі: Міжнародний бібліотечно-інформаційний центр, Комп'ютерний центр, видавництво, військову кафедру, інші спеціальні навчально-методичні підрозділи. У Президентському університеті МАУП діють 28 кафедр (21 випускаюча), на яких постійно працює 271 викладач з науковим ступенем, у т.ч. 45 докторів і 226 кандидатів наук; 92 % із них мають вчені звання професорів, доцентів, старших наукових співробітників. На засадах сумісництва з Академією співпрацюють ще 1872 викладачі, з них 145 докторів і 741 кандидат наук, що свідчить про високу кваліфікацію професорсько-викладацького складу та достатній рівень підготовки спеціалістів і атестації науково-педагогічних кадрів. В аспірантурі МАУП готують висококваліфіковані науково-педагогічні та наукові кад-

ри — кандидатів наук за спеціальностями економіка, право, психологія, соціологія, менеджмент. Працює Міжнародна докторантура МАУП — найвищий рівень у системі багаторівневої освіти МАУП. Головна мета докторантури — підготовка висококваліфікованих науково-педагогічних та наукових кадрів — докторів філософії відповідної галузі, а також докторів наук згідно з міжнародно визнаними нормами. Академія плідно співпрацює з провідними науковими інституціями України, численними закордонними науково-освітніми центрами, зокрема інститутами політичних і етнонаціональних досліджень, українознавства, соціології, філософії, держави і права НАН України, Дипломатичною академією Лондона Вестмінстерського університету (Великобританія), Вісконсинським Університетом і Університетом Джорджії (США), Асоціацією державних університетів штату Мічиган (США), Вищою соціально-економічною школою у Варшаві (Польща), Університетом “Хіперіон” (Румунія), Інститутом парламентаризму та підприємництва (Беларусь), Бакінським Слов’янським університетом та ін. З ініціативи Академії було створено Конфедерацію недержавних ВНЗ України, до складу якої на сьогодні входять 30 ВНЗ. Міжнародне співробітництво спрямоване на інтегрування МАУП та її окремих підрозділів у європейський і світовий простір, сприяє налагодженню партнерських зв’язків із ВНЗ за кордоном, фінансуванню навчальних та інших проектів, програм у галузі вищої освіти. Щороку на науковій базі МАУП проводять міжнародні конференції, в яких беруть участь українські та зарубіжні вчені, дипломати, представники державних інституцій, духовенства України й зарубіжжя. Академія також бере активну участь у міжнародних наукових конференціях по лінії ОБСЄ, МАУ, Ради Європи, мережі дистанційної освіти, а також у конференціях, які проводять зарубіжні ВНЗ. У питаннях освіти МАУП тісно співпрацює з багатьма ВНЗ країн Європи, Азії, Південно-Східної Азії, Близького та Середнього Сходу, Америки, зокрема з Бакінським Слов’янським університетом (Азербайджан), Недержавним інститутом парламентаризму і підприємництва в Мінську (Беларусь), Дип-

ломатичною Академією Лондона Вестмінстерського університету (Великобританія), Чжецзянським і Тяндзинським університетами (Китайська Народна Республіка), Коледжом побутового обслуговування м. Тирасполя (Молдова), Вищою соціально-економічною школою у Варшаві (Польща), Інститутом економіки, управління і права в Казані (Росія), Університетом “Хіперіон” у Бухаресті (Румунія), Університетом Джорджії (Атланта, США), Асоціацією державних університетів штату Мічиган (Ленсинг, США), Східно-Європейським університетом (Болгарія) та ін. МАУП видає популярний журнал “Персонал” — єдине в Україні періодичне видання, яке комплексно і професійно висвітлює весь спектр проблем менеджменту — від управління персоналом до економіки і політики, газету “Персонал-плюс”, “Наукові праці МАУП”, підручники, навчальні посібники, збірники наукових і публіцистичних матеріалів. Окрім навчального процесу, в МАУП велику увагу приділено дозвіллю молоді, розвитку її творчих та фізичних здібностей. В Академії постійно діють театральна, музична, літературно-мистецька, хореографічна студії; проводяться вікторини, конкурси, концерти, традиційними стали зустрічі з видатними людьми України — політиками, економістами, акторами, літераторами, зірками естради, що організовуються з урахуванням побажань студентів. Тут читають лекції на теми, які хвилюють сучасну молодь: з етики, естетики, мистецтва, профілактики правопорушень, СНІДу та ін.; організовують різнопланові екскурсії. Кожен студент Академії займається улюбленим видом спорту. В МАУП працюють футбольна, баскетбольна та волейбольна секції, проводяться заняття з гімнастики, плавання, шахів, естрадно-спортивного танцю. Студенти МАУП — постійні учасники спортивних змагань, володарі багатьох почесних нагород. Тут навчаються чемпіон світу з боротьби Максим Шацьких, олімпійські чемпіони з боротьби Ельбрус Тадеєв, важкої атлетики — Ігор Разорьонов та інші видатні спортсмени. Серед завойованих трофеїв — Кубок за перемогу в першості Києва з баскетболу серед недержавних ВНЗ, срібні медалі у міських змаганнях з шахів та бронзові —

з настільного тенісу. Об'єднана команда двох провідних київських ВНЗ — МАУП і КПІ — стала переможцем Першого чемпіонату України з футболу серед студентів.

Головатий М. Ф.

Міністерство (від лат. *ministro* — службу) — головний (провідний) орган у системі центральних органів виконавчої влади, очолюваний міністром, основним завданням якого є розроблення та реалізація державної політики у відповідному секторі державного управління. Існують М. двох видів: галузеві (напр., культури і мистецтв, освіти і науки, охорони здоров'я) та функціональні (напр., закордонних справ, економіки, фінансів, юстиції). М. здійснює керівництво відповідним народногосподарським комплексом (напр., Міністерство транспорту) чи розробляє пропозиції щодо стратегії соціально-економічного розвитку держави і формує організаційно-економічний механізм її реалізації (напр., Міністерство економіки).

Головатий М. Ф.

Міністерство економіки України та з питань європейської інтеграції — центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, діяльність якого спрямовує і координує Кабінет Міністрів України. М. є. У. та з п. є. і. є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади у забезпеченні реалізації єдиної державної політики економічного і соціального розвитку України. Воно узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавства і в установленому порядку вносить їх на розгляд Президентові України та Кабінету Міністрів України. У межах своїх повноважень це міністерство організовує виконання актів законодавства, здійснює контроль за їх реалізацією. Основними його завданнями є: 1) участь у формуванні державної політики економічного і соціального розвитку України, розроблення механізмів її реалізації, прогнозів економічного і соціального розвитку на середньо- і короткостроковий періоди та відповідних програмних доку-

ментів; 2) створення сприятливих економічних умов для функціонування суб'єктів господарювання всіх форм власності, розвитку ринкових відносин, конкурентного середовища; участь у реалізації антимонопольної політики; 3) розроблення пропозицій щодо формування державної політики у сфері реалізації прав власності; 4) участь у формуванні державної регіональної політики, організація роботи, пов'язаної з її здійсненням; 5) забезпечення здійснення єдиної зовнішньоекономічної політики, державної економічної політики щодо інтеграції України у світову економіку, економічне та соціальне співробітництво з Європейським Союзом; 6) участь у формуванні державної політики та її реалізація у сфері взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями, економічними угрупованнями, відповідними міждержавними і регіональними організаціями, в т. ч. кредитно-фінансовими установами інших держав, координація роботи, пов'язаної із залученням міжнародної технічної допомоги; 7) забезпечення в межах своїх повноважень захисту економічних прав і законних інтересів України, вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання; 8) участь у розробленні та забезпеченні реалізації державної політики у сфері розвитку внутрішньої торгівлі і послуг; 9) участь у розробленні державної політики у сфері стандартизації, метрології, сертифікації та акредитації, захисту прав споживачів; 10) розроблення стратегії і механізмів реалізації державної структурної, інвестиційної та інноваційної політики; 11) забезпечення реалізації державної цінової політики; 12) участь у формуванні політики управління державним сектором економіки; 13) участь у розробленні та забезпеченні реалізації державної політики у сфері економічної безпеки та детінізації економіки; 14) здійснення державної політики щодо запобігання банкрутству, забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників, визнання боржників банкрутами; 15) аналіз та економічне обґрунтування потреб держави, пов'язаних з її обороною і безпекою.

Барчан Г. Ю.

Міра праці — одиниця виміру, що встановлюється суспільством для визна-

чення участі кожного працівника в сукупній суспільній праці. Функція М. п. — забезпечення суспільно необхідної інтенсивності праці, оцінка кількості та якості вкладеної кожним працівником праці для реалізації принципу рівної оплати за рівну працю. Отже, М. п. є й мірою розподілу основної частини матеріальних і духовних благ, що надходять в особисте споживання. Загальною М. п. є робочий час, конкретне вираження якого — норми праці, що постійно змінюються залежно від зростання технічної озброєності праці, її організації, освітнього і професійно-кваліфікаційного рівнів кадрів та інших факторів. Що вищі темпи науково-технічного прогресу, то швидше відбуваються перетворення у формах організації виробництва і праці й у сукупному працівникові. Перегляд норм праці та визначення М. п. кожного працівника забезпечує подолання зрівняльності в розподілі, стимулює використання та розвиток потенціалу кожного працівника, мобілізацію його здібностей до праці та постійне посилення зацікавленості у досягненні високої ефективності загальному виробництву.

Калина А. В.

Міра споживання — одиниця виміру, що встановлюється суспільством для визначення частки національного доходу, яку має отримати працівник відповідно до затраченої у суспільному виробництві праці. Нині зростає роль трудових колективів у встановленні М. с. для кожного працівника. Централізована функція держави зводиться до визначення мінімального розміру заробітної плати, до розроблення тарифних ставок і окладів, що відповідають суспільній оцінці складності праці, а трудові колективи на практиці забезпечують тісний взаємозв'язок розміру заробітної плати кожного працівника з його конкретним трудовим внеском, використовуючи з цієї метою премії, доплати, надбавки, а також кошти фонду соціального розвитку. За рахунок суспільних фондів споживання встановлюється М. с. для непрацездатних членів суспільства.

Калина А. В.

Місія організації — єдність філософських і практичних начал у стратегічно-

му плануванні. М. о. охоплює: філософію, призначення, цінності, принципи, функції і тип організації. Філософія організації — цінності і принципи, відповідно до яких вона прагне здійснювати свою діяльність. Призначення розкриває сенс існування організації, визначає дії, які вона має намір здійснювати, і її тип. Отже, М. о. є не що інше, як сформульоване твердження, з якою метою чи з якої причини існує організація. Правильно сформульована М. о. обов'язково містить елемент унікальності, що характеризує саме ту організацію, в якій вона розроблена. На думку П. Котлера, М. о. має розроблятися з урахуванням п'яти факторів: 1) історія фірми, у процесі якої вироблялася філософія фірми, формувалися її профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо; 2) існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу; 3) стан середовища існування організації; 4) ресурси, які вона використовує для досягнення своїх цілей; 5) визначальні риси організації. Належним чином сформульована М. о. розкриває, якою є організація і якою вона прагне бути, її відмінність від подібних організацій. З цією метою наводять такі характеристики організації: 1) цільові орієнтири — вказують, на вирішення яких завдань спрямована діяльність організації, до чого прагне вона у своїй діяльності в довгостроковій перспективі; 2) сфера діяльності — який продукт організація пропонує покупцям і на якому ринку його реалізовуватиме; 3) філософія організації — цінності, прийняті в організації; 4) можливості та способи здійснення діяльності — можливості організації для виживання в довгостроковій перспективі, способи і технології здійснення діяльності, використання ноу-хау і передової техніки. Крім цього, у розробленні М. о. важливим є відображення у змісті та формі її викладу образу, який хоче сформулювати організація, передусім тих привабливих рис, завдяки яким вона сподівається завоювати прихильність споживачів. М. о., перше дає суб'єктам зовнішнього середовища інформацію, що являє собою організація, до чого вона прагне, які засоби готова використовувати у своїй діяльності, її філософію тощо; сприяє формуванню, закріпленню певного іміджу організації. По-друге, М. о. сприяє зміцненню єд-

ності всередині організації і створенню корпоративного духу, оскільки: 1) розкриває для працівників мету, призначення існування організації. Завдяки цьому вони, усвідомивши їх, спрямовують свої дії в одному напрямі; 2) сприяє ідентифікації працівника з організацією; 3) забезпечує встановлення сприятливого клімату в організації, оскільки через неї до працівників доводять філософію організації, цінності та принципи побудови і здійснення діяльності організації. По-третє, М. о. створює можливості для більш дієвого управління організацією, тому що вона: а) є базою для встановлення цілей організації, забезпечує несуперечливість набору цілей, допомагає виробленню стратегії організації, визначаючи спрямованість і допустимі межі її функціонування; б) забезпечує стандарти розподілу ресурсів організації і створює базу для оцінки їх використання у процесі функціонування організації; 3) розширює для працівника зміст його діяльності й, отже, уможливує застосування ширшого набору прийомів мотивування. М. о. не повинна містити конкретні вказівки, що, як і в які терміни організації слід робити. Вона задає основні напрями руху організації до процесів і явищ, що протікають усередині організації і ззовні. Важливим є чітке формулювання М. о. з тим, щоб вона була зрозумілою всім суб'єктам, які взаємодіють з організацією, передусім її членам.

Коростельов В. А.

Моделювання — метод вивчення об'єкта за допомогою побудови та аналізу відповідних моделей. М. охоплює: 1) попередній аналіз досліджуваного об'єкта; 2) побудову моделі; 3) вивчення моделі; 4) “перенесення” отриманої інформації на модельований об'єкт; 5) аналіз її вірогідності; 6) коригування моделі. Модель є логічним або математичним описом компонентів і функцій, що відображають суттєві властивості модельованого об'єкта, процесу або явища.

Цюкін Г. В.

Моделювання соціальне — науковий метод пізнання соціальних об'єктів за допомогою відображення їх основних характеристик, особливостей на спеці-

ально створених з цією метою моделях. Така потреба зумовлена зростаючою необхідністю суттєвого вдосконалення функціонування соціальної сфери, самоуправління, подолання реальних труднощів, пов'язаних передусім із соціальним проєктуванням, прогнозуванням, усуненням негативних соціальних наслідків. Виокремлюють моделювання структури об'єкта і його функцій. Дедалі поширенішим стає імітаційне М., яке повторює функції або розвиток соціального явища. Серед видів М. с. — ігрові, машинні, людино-машинні моделі.

Головатий М. Ф.

Модель (від лат. *modulus* — міра, ритм, такт) — результат перетворення зразка реальності за визначеним критерієм зі спрямованістю на підкреслення властивостей і якостей, важливих для пізнання, критики (у світлі діяльності і мислення) та специфічного оперування, дії, поведінки тощо.

Колпаков В. М.

Модель характеристик роботи (МХР) — кінцевий результат багатогранної діяльності, що здійснюється під організаційно-методичним керівництвом працівників кадрової служби компанії. Ця діяльність охоплює: збір необхідної інформації про роботи; аналіз робіт; їх опис. Збір необхідної інформації про роботу передбачає передусім вирішення таких питань: 1) Який тип інформації потрібен? 2) З яких джерел її отримують? 3) Завдяки яким процедурам впровадженню будуть результати аналізу робіт? Інформацію про роботи доцільно збирати за такою схемою: а) збір і запис інформації про роботи; б) аналіз зібраної інформації (визначення, які вимоги висуває певний вид роботи до працівника); в) складання першого варіанту опису робіт; г) збір додаткової інформації і внесення уточнень у перший варіант. Інформація про роботу має суттєве значення для всіх працівників організації. Зібрана інформація важлива під час набору і відбору персоналу, для організації тренінгів працівників, розроблення інструментів оцінювання виконання робіт, встановлення справедливого розміру заробітної плати. Аналіз робіт забезпечує форму-

вання уявлення, які системи оцінки праці і мотивації персоналу слід розвивати, які тренінгові програми реалізовувати. Така інформація допомагає керівникам і виконавцям прояснити джерела конфліктів між деякими виконавськими ролями. Працівники можуть використовувати аналіз робіт у плануванні своєї кар'єри — користуючись своїм минулим досвідом, обрати більш підходящу роботу, спеціальність, напрямки підвищення кваліфікації. Однією із

найскладніших функцій кадрової служби є опис робіт через багатоплановість завдань, що вирішуються. Він передбачає розв'язання блоків проблем: 1) технічних; 2) технологічних; 3) організаційних; 4) політичних; 5) психологічних; 6) інформаційних. Запорукою успіху є наявність двох факторів: виважених загальної і кадрової стратегій; чіткого ланцюжка трансформації загальних цілей компанії в індивідуальні завдання працівників (схема 1).



Схема 1. Механізм трансформації загальних цілей компанії в індивідуальні завдання працівників

Аналіз робіт проводять за такими головними напрямками: 1) атестація робочих місць (рівень фізичних зусиль; ступінь складності устаткування; рівень шуму, загазованості тощо); 2) опис операційної поведінки працівників (руху рук, ніг, очей, голови; положення тіла; рівень уваги; інтелектуальної напруженості). Без відповідного знання того, що працівники роблять на своїх робочих місцях, організація не може розробити ефективні кадрові процедури набору, просування, тренінгу, оцінки і компенсацій виконав-

ців. Аналіз робіт забезпечує організацію цією інформацією. У процесі аналізу робіт може бути зібрано кілька типів даних, які охоплюють опис поведінки, необхідних здібностей, характеристик роботи та інформацію про устаткування, що використовується. Опис поведінки — прояснення дій, орієнтованих на роботу і на працівника. Дії, орієнтовані на роботу, — процедури виконання робіт, що забезпечують виробничий результат. Їх описують специфічними термінами. Дії, орієнтовані на працівника, — людська

поведінка (напр., рух рук); розумові процеси (напр., прийняття рішень); чи вимоги до особистості (напр., сума затраченої фізичної енергії). Вимоги до здібностей — вимоги, що висуваються до здібностей, необхідних для виконання певної роботи. Напр., робота секретаря вимагає психомоторних здібностей, зокрема мистецтва пальців рук. Характеристика роботи — зовнішні фактори, які визначає аналітик. Напр., мотиваційні характеристики (можливість підвищення майстерності, важливість роботи, автономність тощо), умови праці, соціальне оточення на роботі. Найважливішими джерелами інформації про роботу є вже існуючі описи робіт, тренінгові посібники, фільми про робочі операції тощо. Найпростіша аналітична процедура — оповідальний опис роботи. Дані, зібрані з різних джерел, трансформуються в письмові описи трудової діяльності. Найчастіше аналітик використовує інтерв'ю з працівниками і керівниками для складання опису робіт. Оповідальний опис робіт зазвичай містить найменування роботи, назву відділу, коротку анотацію роботи, список головних обов'язків, опис навичок і знань (у т. ч. освіти), а також здібностей, необхідних для виконання роботи, список машин, інструментів і устаткування, що використовується, пояснення того, як робота пов'язана з іншими роботами в організації. Складаючи опис робіт, слід дотримуватися таких правил: 1) використовувати теперішній час, активні дієслова; 2) кожен пропозицію формулювати так, щоб чіткою була мета, на досягнення якої спрямовано описані дії; 3) вживати лише ті слова, що несуть необхідну інформацію; 4) вживати слова, що мають лише одне значення і точно описують процес виконання роботи.

Коростельов В. А.

Модуль (у навчанні) — відносно автономний елемент системи, завершений за змістом і формою, що дає змогу тому, кого навчають, засвоїти певну одиничну, самостійно значиму процедуру.

Колпаков В. М.

“Мозкова атака” (“мозковий штурм”) — 1) оперативний метод розв'яз-

ання проблеми на основі стимулювання творчої активності; 2) засіб стимулювання інтелектуальних, творчих здібностей, за якого учасникам, що працюють над вирішенням певного завдання, пропонують висловити якнайбільше варіантів управлінського рішення, у т. ч. найфантастичніших. За “М. а.” (“м. ш.”) виходять із припущення, що за звичайних прийомів обговорення та розв'язання проблеми появи новаторських ідей перешкоджають контрольні механізми свідомості, які сковують потік цих ідей придушенням звичних, стереотипних форм прийняття рішень. Гальмом є також побоювання невдачі, страх виявитися смішним тощо. Для проведення “М. а.” (“м. ш.”) створюють дві групи: 1) учасники “М. а.” (“м. ш.”) (група генерування) — ті, хто пропонуватиме нові варіанти вирішення завдання; 2) члени комісії, які опрацьовують запропоновані варіанти рішень. Укомплектовує групу генерування ідей її керівник. Члени групи не повинні бути пов'язані відносинами “керівник — підлеглий”, оскільки це може завадити виникненню атмосфери довіри. Керівник “М. а.” (“м. ш.”) повідомляє членам групи суть проблеми, яка потребує розв'язання, за 2–3 дні до її проведення. Проблема має бути окреслена чітко і всебічно. Під час “М. а.” (“м. ш.”) у групі повинна панувати невимущена атмосфера. Цьому сприяє склад групи, поведінка керівника, вибір приміщення, освітлення тощо. Пропозиції (ідеї) не можна негативно оцінювати ні словом, ні жестом, ні інтонацією. Бажана їх підтримка і розвиток. Свої думки учасники “М. а.” (“м. ш.”) мають висловлювати відверто і вільно. Не слід бентежитися, що пропозиції можуть бути нереальними, оскільки нерідко саме вони послаблюють скованість групи і є підґрунтям народження оригінальних ідей. “М. а.” (“м. ш.”) зазвичай проводять у першій половині дня, поки її учасники ще не втомилися. Керівник збирає групу у відведеному для неї приміщенні і ще раз формулює завдання. Спочатку учасники групи розв'язують якусь легку проблему — проводять розминку, а відтак — “М. а.” (“м. ш.”) для розв'язання основної проблеми. Пропозиції, що надійшли, секретар записує на дошці чи на великому аркуші паперу або робить їх

магнітофонний запис. “М. а.” (“м. ш.”) триває не більш як дві години. Занадто швидке її завершення небажане. Встановлено, що нові, оригінальні ідеї нерідко виникають тоді, коли здається що вичерпано всі думки й асоціації.

Калина А. В.

Молоді робітники — випускники професійно-технічних училищ, яких направляють на підприємства та в організації відповідно до положень про розподіл випускників професійно-технічних навчальних закладів.

Щокін Г. В.

Молоді фахівці — випускники ВНЗ і технікумів, яких направляють на підприємства та в організації відповідно до положень про розподіл і використання випускників ВНЗ.

Щокін Г. В.

Моніторинг — систематичне відстеження, вивчення стану соціальних явищ і процесів, зіставлення результатів постійних спостережень для отримання обґрунтованих уявлень про їх дійсний стан, тенденції розвитку.

Головатий М. Ф.

Монопрофесійний тренінг — тренінг, учасники якого є представниками однієї професійної галузі (напр., фахівці з роботи з персоналом). Перевага М. т. — спільність проблем, які розв’язують його учасники, оскільки ці проблеми лежать в одній професійній площині.

Колпаков В. М.

Моральний фактор соціальних технологій — ступінь морального впровадження соціальних програм з точки зору їх людяності, справедливості тощо. М. ф. с. т. є певним бар’єром для хибних, злочинних технологій, робить їх недовими, неперспективними.

Головатий М. Ф.

Морфологія людини — розділ антропології, який вивчає будову людського тіла у процесі його розвитку і життєдіяльності, закономірності змін в організмі (вікові, статеві, територіальні, професійні), а також варіації окремих його частин.

М. л. складається з таких розділів: анатомія, ембріологія, гістологія, цитологія. У психології робляться спроби виявити зв’язок між М. л. і її психічним розвитком (Е. Кречмер, У. Шелдон та ін.).

Колпаков В. М.

Мотиваційна сфера — ієрархічна система мотивів (спонукальних причин, дій), що обумовлюють поведінку і діяльність особистості. Структура М. с. складна, характеризується ієрархією мотивів не лише всередині кожного виду діяльності, а й передбачає ранжування мотивації різних видів діяльності. Ці мотиви класифікують: 1) за зв’язками із суспільними потребами — ідейні, політичні, моральні, естетичні; 2) за джерелом виникнення — соціальні, колективні, заохочувальні, процесійні; 3) за видами діяльності — суспільно-політичні, професійні, навчально-пізнавальні, спортивні, тощо; 4) за видами потреб — раціональні (прибутковість, здоров’я, надійність, гарантії, зручності), емоційні (страх, престиж, воля, незалежність, відкриття, любов, радість, гумор, гордість, патріотизм), моральні та соціальні (справедливість, захист природного середовища, порядність, добро, честь); 5) за часом вияву — постійні, тривалі, короточасні; 6) за силою — сильні, помірні, слабкі; 7) за важливістю для особистості — домінуючі і другорядні; 8) за мірою усвідомлення — усвідомлені і неусвідомлені. М. с. виконує такі основні функції: спонукальну, спрямовуючу і регульовальну. Спонукальна функція полягає в обумовленості вчинків особистості, її поведінки і діяльності певними мотивами; спрямовуюча — у виборі та утриманні певної лнії поведінки, діяльності (залежить від стійкості мотивації, ієрархії, кількості та сили мотивів); регульовальна — в тому, що поведінка і діяльність особистості залежно від особливостей мотивації може бути особистою або спрямованою на реалізацію інтересів колективу, організації. Основними характеристиками М. с. особистості є множинність, структурність, ієрархічність, сила, стійкість мотивів, їх визначеність і динамічність. Множинність мотивів — результат зростання не лише кількості потреб сучасної людини, а й засобів та предметів їх задоволення. Вона вияв-

ляється й у тому, що складні дії обумовлені не одним і не кількома однорідними, а сукупністю різнорідних мотивів, що дає підстави фахівцям стверджувати про полімотивацію діяльності. Структурність мотивації оцінюють за наявності дії певних, чітко визначених видів мотивів. Ієрархічність М. с. визначають на основі оцінки домінування різних груп мотивів відповідно до їх ієрархії. Сили мотивації як показник прагнення особистості до виконання певних дій оцінюють за ступенем і глибиною усвідомлення (розуміння, “прийняття”) потреби і мотиву. Стійкість М. с. виявляється у тривалості збереження сили мотивації. Визначеність, специфічність М. с. означає, що поведінка і діяльність кожної особистості обумовлені індивідуальною сукупністю мотивів. Динамічність М. с. виявляється у зміні не лише сили, спрямованості різних мотивів, а й мотивації загалом. Динаміка мотивів певної діяльності може бути позитивною чи негативною; прагнення виконати завдання може послаблюватися чи поси-

люватися. Оцінка особливостей М. с. має суттєве значення для прогнозування продуктивності діяльності підлеглого. Для стабільної, високоефективної діяльності необхідні: розвиненість мотивів діяльності, що забезпечує позитивне ставлення до неї, достатня сила, стійкість, структура та ієрархія мотивів. М. с. характеризує особистість тільки з одного боку. Іншими її сторонами є емоційна, вольова, інтелектуальна сфери, що тісно пов'язані між собою.

Сладкевич В. П.

Мотивація — форма актуалізації життєво важливих мотивів поведінки персоналу в умовах виробництва, що характеризується структурою загальних та індивідуальних особливостей психології поведінки індивіда. Універсальної системи М. не існує, однак ефективне управління процесом діяльності можливе за вм'яго використання основних видів М., різновидів стимулювання ефективної роботи (схема 1).

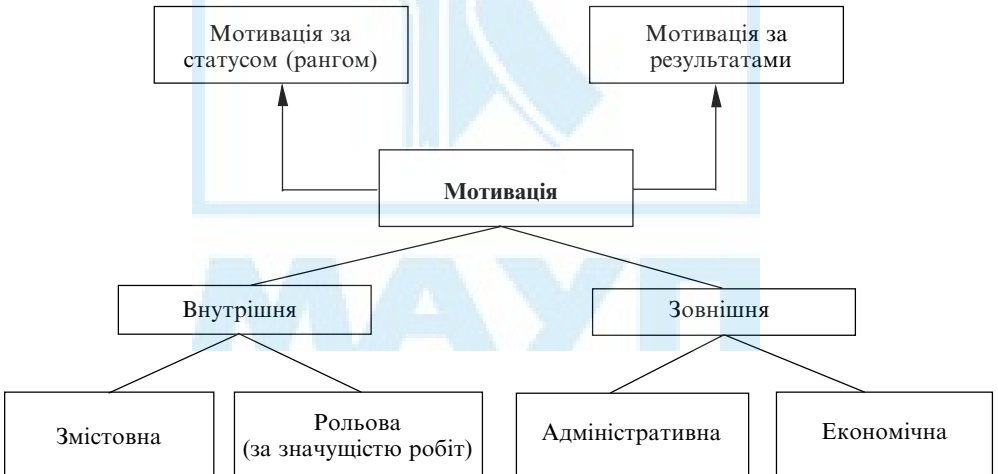


Схема 1. Структура мотивації

Калина А. В.

Мотивація бути здоровим — пробудження в індивіда або групи людей прагнення піклуватися про збереження чи поліпшення свого здоров'я на профілактичному рівні — на стадії до появи хвороб. Результат створення такої моти-

вації — підвищення масової культури здоров'я населення.

Дмитренко Г. А.

Мотивування — вербальне пояснення (іноді виправдання) певних дій.

М. може не збігатися зі щирим мотивом у випадку свідомого або несвідомого перекручування його. За допомогою такого М. людина намагається зберегти свій статус, своє “Я”, задовольнити актуалізовану потребу, зберегти цілісність свого “Я”, виглядати краще серед

навколишніх, а нерідко й сама перед собою у разі здійснення непорядних, аморальних вчинків і, отже, уникнути або зменшити ступінь психотравмуючого впливу на свою особистість певних чинників.

Колпаков В. М.



Н

Набір кадрів — процедури відбору і призначення, що пов'язані із залученням до сфери управління або виробничої сфери працівників зі сторони, які раніше на підприємстві або в організації не працювали і які за своєю кваліфікацією, рівнем знань та практичних навичок відповідають вимогам, визначеним до кандидатів на вакантну посаду.

Щокін Г. В.

Навички — дії, сформовані в результаті повторювання, що характеризуються високим ступенем засвоєння і відсутністю поелементної свідомої регуляції та контролю. Відповідно до видів дії виокремлюють перцептивні, інтелектуальні, рухові та інші Н. Перцептивні Н. — автоматизоване почуттєве відображення властивостей і характеристик вже добре знайомого предмета, що раніше неодноразово сприймався. Інтелектуальні Н. — автоматизований засіб розв'язання завдань, що вже раніше зустрічалися. Рухові Н. — автоматизовані дії на зовнішній об'єкт за допомогою рухів з метою його перетворення, що неодноразово здійснювалися раніше. Ці Н. містять перцептивні та інтелектуальні Н. і регулюються ними на основі автоматизованого відображення предмета, умов і порядку виконання актів дій, спрямованих на перетворення реальних об'єктів. Розрізняють також Н. первинно автоматизовані — формуються без усвідомлення їх компонентів, і Н. повторно автоматизовані — формуються з попереднім усвідомленням компонентів дій і за необхідності легше стають свідомо контролюваними, краще вдосконалюються і перебудовуються. Н. формуються на основі застосування знань про відповідний спосіб дії, шляхом цілеспрямованих планомірних управлень.

Яровой В. І.

Навіювання (сугестія) — психологічний вплив однієї людини (сугестора) на іншу (сугерента) мовними і немовними

засобами спілкування, що характеризується зниженим рівнем аргументації з боку сугестора і критичності сприйняття з боку сугерента. За Н. сугерент орієнтується не так на зміст повідомлення, як на його форму і джерело. Виокремлюють такі види Н.: 1) за критерієм наявності мети і зусиль сугестора — цілеспрямоване (сугестор обирає і застосовує найбільш ефективний у конкретній ситуації прийом Н.), нецілеспрямоване; 2) за змістом — специфічне (сугеренту навіюють конкретні думки, дії, вчинки) і неспецифічне (вплив на психічний стан і настрої людини); 3) за способом впливу — пряме (чітка мета, спрямованість на конкретну людину, однозначність, твердість, наполегливість впливу) і непряме (вплив здійснюється в умовній чи прихованій формі, застосовуються м'які формулювання, тиск і категоричність відсутні). Ефективність прямого Н. залежить від: а) відносин між сугестором і сугерентом (довіра–недовіра, залежність–незалежність; емоційний резонанс; доброзичлива атмосфера; спокійна впевненість сугерента); б) змісту і способу здійснення (відсутність змісту Н. моралі та світогляду сугерента; поєднання логічних і емоційних компонентів; використання інформації, що збігається з поглядами сугерента); в) обставин, за яких відбувається Н. (низький рівень обізнаності сугерента, відсутність досвіду його поведінки в конкретній обстановці, невисокий ступінь важливості для нього цього питання, дефіцит часу для прийняття рішення); г) особливостей особистості сугестора (високий соціальний статус; сильний характер, схильність до домінування; інтелектуальна перевага, впевненість, вільна поведінка, внутрішній і зовнішній спокій); г) особливостей особистості сугерента (схильність до некритичного сприйняття впливу інших людей, комфортність).

Сладкевич В. П.

Навчальне консультування — вид управлінського консультування, що за-

безпечує адекватне управління процесом саморозвитку того, кого навчають, і набуття ним власних і виробничо значимих здібностей. Тривалість навчального процесу пов'язана насамперед з характером і особливостями знань, умінь, навичок і якостей, які треба сформувати. В окремому випадку, коли потреба в навчанні персоналу чітко усвідомлена керівником без консультаційної допомоги, консультант може бути запрошений лише як тренер-викладач. У такому разі виконанням завдання з навчання завершується і консультаційний процес. Існують два основні типи Н. к.: 1) консультаційний процес, який передбачає лише навчання представників підприємства-клієнта; 2) консультаційний процес, в якому навчання є його складовою. Перший тип Н. к. застосовують, по-перше, у випадку, коли керівник фірми, проаналізувавши проблеми діяльності, дійшов висновку про необхідність навчання персоналу. Він може сам звернутися до навчального центру із замовленням, яке під час спілкування з тренером-викладачем буде уточнено. Недолік цього типу Н. к. — небезпека помилки щодо визначення причин проблем керівником. Навчання не допоможе зняти наявні проблеми. По-друге, необхідність саме в навчанні може з'ясуватися при взаємодії керівника з консультантом. Тобто, запрошуючи консультанта, керівник може і не знати, що й у якому напрямі необхідно зробити, щоб усунути наявні проблеми. Під час першого спілкуванні за рахунок навідних (діагностуючих) питань консультанта керівник може зробити висновок, що одна з причин (або головна причина) “розладнаної” діяльності — недостатня кваліфікація кадрів. З цього випливає формулювання замовлення (завдання) консультантові. У цьому варіанті менше передумов для ілюзорної постановки проблеми, оскільки в аналізі деструкцій діяльності бере участь консультант. Однак з огляду на попередньо поверховий аналіз стану діяльності покладатися на правильну діагностику досить ризиковано. У найбільш загальній формі цей тип навчального консультування передбачає: 1) прийняття замовлення на консультування; 2) планування навчального процесу; 3) проведення навчання; 4) аналіз результатів навчання;

5) розрахунок із замовником. Консультаційний процес, в якому навчання є складовою частиною, зазвичай формується в такий спосіб. Запрошений консультант (або група консультантів) здійснює діагностику проблем фірми-клієнта за допомогою традиційних форм (інтерв'ю, аналіз документації, семінар з провідними постатями фірми тощо). У процесі діагностики виявляють найважливіші проблеми, у т. ч. і проблему недостатньої кваліфікації частини персоналу. Відтак консультант розробляє план загальної роботи в консультаційному процесі, в якому передбачено навчання частини персоналу. У цьому варіанті значно нижча імовірність неправильної постановки проблеми. В окремому випадку, коли проблемне поле повністю визначається недостатнім професіоналізмом частини співробітників, цей варіант можна звести до першого типу — консультаційного процесу, що складається тільки з навчання.

Колпаков В. М.

Навчальний план — основний нормативний документ навчального закладу, який охоплює перелік навчальних предметів, послідовність їх вивчення та кількість годин, що відводяться на вивчення кожного з них за роками навчання, тижневу і річну кількість годин, що визначають структуру навчального року. У системі середньої освіти використовують такі види Н. п.: базовий, типовий, робочий, експериментальний. Базовий Н. п. визначає структуру і зміст загальної середньої освіти через інваріантну і варіативну складові, що встановлюють погодинне і змістове співвідношення між освітніми галузями (циклами навчальних предметів), гранично допустиме навчальне навантаження учнів та загальнорічну кількість навчальних годин. Інваріантна складова змісту загальної середньої освіти формується на державному рівні, є єдиною для всіх навчальних закладів, визначається через освітні галузі базового навчального плану. Варіативна складова формується загальноосвітнім навчальним закладом з урахуванням особливостей регіону та індивідуальних освітніх запитів регіонів. Н. п. для загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності за-

тверджує Кабінет Міністрів України. На основі базового Н. п. розробляють типові Н. п., в яких освітні галузі реалізуються у навчальні предмети і курси інваріантної та варіативної складових змісту освіти. Ці навчальні плани встановлюють сумарне гранично допустиме навчальне навантаження учнів. На основі типових Н. п. навчальний заклад складає робочий Н. п. з конкретизацією варіативної складової і визначенням профілю навчання, який затверджує відповідний орган управління освітою. Експериментальні Н. п. складають з урахуванням типових Н. п. загальноосвітні навчальні заклади, що мають статус експериментальних.

Яровой В. І.

Навчальний план вищого навчального закладу — нормативний документ ВНЗ, який складають на підставі освітньо-професійної програми і структурно-логічної схеми підготовки і який визначає перелік та обсяг нормативних і вибіркових навчальних дисциплін, послідовність їх вивчення, конкретні форми проведення навчальних занять та їх обсяг, графік навчального процесу, форми і засоби поточного і підсумкового контролю. Нормативні навчальні дисципліни, назви та обсяги яких є обов'язковими для навчального закладу, встановлюються державним стандартом. Вибіркові навчальні дисципліни визначає ВНЗ і запроваджує їх для задоволення освітніх і кваліфікаційних потреб особи, ефективного використання особливостей і традицій конкретного ВНЗ і регіональних потреб. Навчальний план ВНЗ затверджує його керівник. З метою конкретизації і планування навчального процесу складають робочий навчальний план, що визначає форми проведення навчальних занять, їх обсяг, форми і засоби поточного і підсумкового контролю за семестрами.

Яровой В. І.

Навчальний полігон підприємства — навчальний полігон, що створюється на базі підприємства для оперативного поширення досвіду впровадження нової техніки і прогресивної технології, а також навчання робітників, фахівців, студентів вищих та учнів професійно-техніч-

них навчальних закладів. Н. п. п. є структурним підрозділом підприємства.

Щокін Г. В.

Навчальний центр — галузевий або міжгалузевий регіональний навчальний заклад, що здійснює підготовку кадрів на договірних умовах. Н. ц. створюють також при підприємствах, організаціях, які мають сучасну матеріально-технічну базу і висококваліфікованих фахівців.

Щокін Г. В.

Навчально-матеріальна база для професійного та економічного навчання робітників — галузеві та міжгалузеві регіональні навчальні центри, навчально-курсіві комбінати (пункти), технічні школи, міжгалузеві та галузеві постійно діючі курси при підприємствах або професійно-технічних навчальних закладах.

Щокін Г. В.

Навчально-матеріальна база підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців — навчальні заклади (підрозділи), до яких відносять ВНЗ різних форм власності, міжгалузеві і галузеві інститути підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців, а також їх філії, спеціальні факультети з перепідготовки кадрів при ВНЗ, навчальні центри, курси підвищення кваліфікації та ін.

Щокін Г. В.

Навчально-матеріальна база підприємства (організації) — навчальні приміщення (лабораторії, класи, кабінети), навчальні полігони, цехи, майстерні, дільниці, окремі робочі місця, оснащені необхідним устаткуванням, інвентарем, технічними засобами навчання, навчальним і наочним приладдям.

Щокін Г. В.

Навчання впродовж усього життя — термін на позначення безперервності, послідовності навчання сучасної людини. Про необхідність Н. в. у. ж. йдеться, зокрема, у заключному комюніке зборів спостерігачів за Болонським процесом, прийнятому в Празі у 2001. Н. в. у. ж. охоплює всі фази навчання — від дошкільного до післяпенсійного. Воно реалізується

завдяки тісному поєднанню загальної та професійної освіти в центральні аспекти різних курсів, таких, як освіта, молодь, працевлаштування і дослідництво. Структура Н. п. у. ж. має бути розвинена такою мірою, щоб будь-хто міг вибрати навчальне середовище, роботу, регіон і країну для вдосконалення своїх знань, умінь та компетенції, для їх оптимального застосування. З продовженням навчання і подальшим тренуванням зростає бажання змагатися та використовувати нові технології, які є основними досягненнями стратегічних цілей Європи. Як наслідок — європейські країни матимуть, за задумом спеціалістів-освітян, суспільство з вищою освітою і спроможні будуть змагатися за лідерство (Рада Європи, Лісабон, березень 2000). У жовтні 2000 Європейська комісія присвятила цьому питанню Меморандум, а роком пізніше опублікувала спеціальне звернення двох членів Комісії — Вів'єн Редінг (освіта та культура) та Анни Діамантопоулоу (соціальні зв'язки).

Головатий М. Ф.

Наглядова рада — один із найважливіших елементів у структурі управління національним ВНЗ. Відповідно до Закону України “Про вищу освіту” є органом, що створюється в обов'язковому порядку. До компетенції Н. р. належить розгляд шляхів перспективного розвитку ВНЗ; надання допомоги його керівництву в реалізації державної політики у галузі вищої освіти і науки; здійснення громадського контролю за діяльністю керівництва ВНЗ; забезпечення ефективної взаємодії ВНЗ з органами державного управління, науковою громадськістю, суспільно-політичними та комерційними організаціями в інтересах розвитку вищої освіти. Склад Н. р. затверджує Кабінет Міністрів України. Голова Н. р. за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки затверджує положення про Н. р. Термін її повноважень не менш як три роки, але не більш як п'ять років. Н. р. може бути створена і у ВНЗ III або IV рівнів акредитації за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки або іншим цен-

тральним органом виконавчої влади, якому підпорядковано ВНЗ.

Антонюк О. В.

Наказ — правовий акт, виданий одноосібно керівником підприємства, організації, установи. Є формою доведення до виконавців найбільш важливих рішень. Залежно від змісту розрізняють Н. стосовно особового складу (кадрів) і з питань загальної діяльності.

Щокін Г. В.

Накази стосовно особового складу — документи про призначення, переміщення, звільнення, заохочення працівників тощо. Проекти Н. с. о. с. готують працівники відділу кадрів на основі документів про прийом на роботу, доповідних записок, заяв працівників тощо. Пункти Н. с. о. с. розташовують зазвичай у такому порядку: призначення на посаду, прийняття на роботу, переміщення, звільнення з роботи, надання відпусток, заохочення, стягнення. Н. с. о. с. мають окрему нумерацію і реєстрацію, яка обчислюється з початку кожного календарного року.

Щокін Г. В.

Намагання — прагнення особистості досягти визначеного статусу, мети, результату діяльності. Завищений рівень Н., з одного боку, сприяє розвитку активності особистості, інтенсифікації її діяльності, а з іншого — може спричинити розчарування, скепсис, а також неврози. Занижений рівень Н. не сприяє оптимальній активності особистості.

Колпаков В. М.

Наполегливість — вольова якість особистості, що виявляється в рішучості, цілеспрямованості у процесі здійснення діяльності щодо досягнення поставленої мети, у подоланні труднощів і перепон. Недоцільна, безглузда Н. перетворюється на впертість.

Колпаков В. М.

Напруження соціальне — ситуація в управлінні, що характеризується підвищеним соціальним, психологічним або фізіологічним напруженням. Технології зняття під час Н. с. стресових ситуацій ду-

же важливі у галузях і сферах діяльності підвищеної техногенної безпеки (транспорт, атомні станції, хімічні засоби тощо).

Головатий М. Ф.

Напрями діяльності у сфері маркетингу персоналу (МП). Основні напрями МП і загальний (виробничий) маркетинг стратегічно взаємозалежні. Н. д. у с. МП є: 1) розроблення вимог до персоналу; 2) визначення потреби в персоналі; 3) розрахунок витрат на придбання і подальше використання (відтворення) персоналу; 4) вибір варіантів покриття потреби в персоналі та прийняття кадрових рішень. Вимоги до персоналу виробляють на основі стратегії розвитку організації, штатного розкладу, поточного і перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць. Визначення цих вимог передбачає формування якісних характеристик персоналу в мотиваційно-сенсо- цільовій та операціональній (технологічній) сферах професіоналізму. Очікувані витрати на придбання і використання персоналу охоплюють: 1) зовнішні витрати: а) оплату договірних відносин з навчальними закладами, комерційними структурами щодо підбору і підготовки персоналу, центрами підготовки при органах регулювання зайнятості; б) витрати на дослідні та оперативні роботи в галузі ПМ (збір і аналіз інформації, витрати на рекламу, представницькі витрати, відраження співробітників маркетингових служб тощо); 2) внутрішні витрати: а) капітальні інвестиції в обладнання нових робочих місць і переобладнання існуючих, у додаткове будівництво та оснащення об'єктів соціальної інфраструктури, навчальних підрозділів тощо; б) витрати на оплату праці нових співробітників або працівників з новою кваліфікацією, у т. ч. різні соціальні виплати тощо. Вибір шляхів покриття потреби в персоналі залежить від стратегії маркетингової діяльності, що передбачає організацію розроблення проєктованих або поточних професійних вимог до персоналу і визначає величини витрат на відтворення людських ресурсів (придбання і подальше використання персоналу). Маркетингова діяльність щодо покриття потреб у персоналі охоплює такі основні етапи:

1) проведення маркетингових досліджень у сфері МП; 2) аналіз ринку робочої сили та обґрунтування джерел покриття потреби; 3) визначення варіантів шляхів залучення персоналу; 4) аналіз джерел і шляхів щодо їх відповідності вимогам якісних і кількісних параметрів потенційних працівників, витрат, пов'язаних із використанням певного джерела і шляху залучення персоналу; 5) ухвалення кадрового рішення (вибір варіанта джерел і шляхів покриття потреб у людських ресурсах). Джерелами покриття потреби в персоналі є: навчальні заклади різних ступенів і рівнів підготовки; міжнародний ринок робочої сили; комерційні навчальні центри; посередницькі фірми щодо підбору персоналу; центри забезпечення зайнятості (біржі праці); професійні асоціації та об'єднання; родинні організації; вільний ринок праці; власні внутрішні джерела. До внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі відносять: звільнення, перепідготовку і переміщення персоналу з ділянок роботи, що мають резерви кадрів, або у зв'язку зі змінами номенклатури та обсягів виробництва, механізацією та автоматизацією технологічних процесів, зняттям продукції з виробництва. Роботі з переміщення кадрів повинен передувати аналіз практики реалізації стратегії розвитку організації, наукової організації праці, розміщення персоналу, використання робочого часу працівників. За ступенем участі організації у процесі залучення працівників для покриття додаткової потреби в персоналі виділяють активні і пасивні шляхи. Активні шляхи: а) набір персоналу безпосередньо в навчальних закладах за укладеними двосторонніми угодами з навчальним закладом і з тим, хто навчається; б) подання заявки про вакансії у місцеві або міжрегіональні центри зайнятості (біржі праці); в) використання послуг консультантів із персоналу (вони можуть також виконувати посередницькі функції з підбору кандидатів) і послуг спеціалізованих посередницьких фірм щодо найму персоналу (комерційних бірж праці); г) залучення нового персоналу через своїх працівників (підбір кандидатів із сімейного кола працівників і підбір кандидатів з інших організацій). Пасивні шляхи покриття: а) повідомлен-

ня про вакантні місця в рекламних оголошеннях у ЗМІ та спеціальних виданнях; б) очікування претендентів після вивішування оголошень місцевого характеру. Внутрішніми джерелами покриття потреби в персоналі є: а) переміщення працівників з одного підрозділу в інший з відповідним перенавчанням або без нього; б) переміщення працівників на більш високий ієрархічний рівень організації (зазвичай із здобуттям додаткової освіти або кваліфікації); в) формування нової функціональної ролі працівника в рамках колишнього робочого місця за відповідного додаткового навчання. Для вивчення факторів, що впливають на формування напрямів маркетингової діяльності, фахівцю необхідна інформація, від якості та повноти якої залежить результативність аналізу ситуації на ринку праці. Джерелами інформації для МП є: навчальні програми і плани випуску фахівців у навчальних закладах; навчальні програми додаткового навчання в комерційних навчальних центрах і для курсів перенавчання при біржах праці; аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці та зайнятості (їх також готують за заявками організацій); інформаційні повідомлення служб зайнятості (бірж праці); спеціалізовані журнали і спеціальні видання (напр., довідник кваліфікаційних вимог до претендентів, що видається у європейських країнах). Організації можуть замовляти аналітичні огляди новітніх спеціалізованих журналів в інформаційних службах державних або комерційних органів; мережа науково-технічних бібліотек, у яких також можуть готувати тематичні аналітичні огляди; технічні виставки, конференції, семінари; економічні публікації в газетах; рекламні матеріали інших організацій, зокрема організацій-конкурентів; презентації фірм у навчальних закладах, проведення навчальними закладами т. зв. “днів відкритих дверей” тощо. Основні завдання МП — дослідження ринку для встановлення поточних і майбутніх потреб організації в кількості та якості персоналу; вивчення ситуації, що складається у розвитку виробництва і проектування нових робочих місць та вимог до працівників; кадровий аудит; пошук і залучення необхідного персоналу. Отже, МП ви-

значає основу для системи відбору персоналу.

Колпаков В. М.

Нарада — колегіальна форма підготовки управлінського рішення. Проводиться з метою досягнення узгодженого колективного рішення або інформування його учасників з конкретних питань діяльності структурного підрозділу, установи та ін.

Щокін Г. В.

Нарада оперативна — організаційна форма обговорення керівником з підлеглими перебігу вирішення поточних питань і розв’язання проблем. Мета Н. о. (“диспетчерської”, “літучки”, “п’ятихвилинки” тощо) — отримання інформації про стан справ в організації (знизу вгору за схемою управління) та розв’язання поточних проблем. Під час проведення Н. о. її учасники заслуховують короткі повідомлення про поточні справи, їх інформують про прийняті керівництвом рішення, здійснюють колективний інструктаж тощо. Оптимальна тривалість Н. о. — 20–40 хв, її доцільно проводити 1–3 рази на тиждень на початку робочого дня. В організації такої наради важливо чітко визначити її головну мету: інформаційно-пізнавальну (взаємний обмін інформацією між дирекцією і керівниками цехів, підрозділів про рух матеріальних потоків у виробництві), або контролюючо-регулювальну (виявлення порушень, відхилень, прийняття рішень щодо їх усунення), або нормативно-оцінну (підбиття підсумків роботи за добу, визначення кращих), або творчо-пошукову (пошук колективних рішень щодо складних проблем і розв’язання міжвідомчих проблем). Зазвичай більшість Н. о. залежно від предмета обговорення, уподобань керівника, управлінських труднощів в організації містять елементи різних їх видів (інформаційної, роз’яснювальної, інструктивної, координаційної, навчальної).

Сладкевич В. П.

Наставництво — специфічна непрофесійна педагогічна діяльність, спрямована на формування в молоді активної життєвої позиції, стійких професійних орієнтацій, створення умов для повної со-

ціально-психологічної адаптації в трудовому колективі. Основні форми Н.: індивідуальна (робота наставника з одним підшефним); бригадна (групою молодих робітників керує бригадир-наставник); колективна (колектив робітників навчає і виховує новачків); шефство підприємств над учнями шкіл і ПТУ.

Щокін Г. В.

Настрій — стійкий, відносно тривалий психічний стан особистості або групи індивідів, що створює загальне емоційне тло протікання всіх психічних процесів. Ступінь свідомості, диференціації Н. різні: від нерозчленованого стеничного або астенічного переживання до таких чітко виражених форм психічного відображення, як нудьга, сум, скорбота, туга, страх, розпач, захоплення, радість, захват, надія тощо.

Колпаков В. М.

Наука державного управління — загальна міждисциплінарна самостійна галузь науки про раціональну організацію апарату державного управління і найбільш ефективні засоби, форми і методи його роботи, що уможливають досягнення максимальних результатів за найменших затрат сил і ресурсів. Виходячи з об'єкта і предмета, основними напрямками досліджень Н. д. у. є: 1) теорія та історія державного управління — сутність, зміст, основні категорії, поняття, методологія та принципи державного управління; цілі, завдання, функції державного управління; форми і методи державного управління; стиль державно-управлінської діяльності; організація державного управління на різних рівнях — центральному, регіональному та місцевому; апарат державного управління; централізація і децентралізація державного управління; координація державного управління як цілісної системи; ресурсне забезпечення державного управління; 2) державна служба — теоретико-методологічні, науково-практичні засади державної служби; механізми і процедури добору та підготовки управлінських кадрів і проходження державної служби; кадрова політика та управління персоналом у сфері державної служби; організація професійної діяль-

ності держслужбовців, мотивація і стимулювання професійної діяльності; управління персоналом у державних органах, управління системою державної служби; професійно-кваліфікаційні вимоги до державних службовців; організаційно-правові засади усунення правопорушень і бюрократизму у професійній діяльності державних службовців; оцінка їх професійної діяльності, психологічні, соціологічні та інші аспекти професійної діяльності держслужбовців; 3) механізми державного управління — цільові, функціональні і організаційні структури та інші складові державних механізмів; система і структура органів виконавчої влади та їх апаратів; цілі, завдання, функції органів виконавчої влади; результативність і ефективність функціонування державних механізмів управління, суб'єктів державного управління; регіональне управління і його розвиток; удосконалення адміністративно-територіального устрою; механізми реалізації програм економічного та соціально-культурного розвитку регіону, галузі; механізми управління окремими галузями і сферами суспільного життя та їх удосконалення; інформаційні технології.

Головатий М. Ф.

Наука управління — сфера людської діяльності, основна функція якої — розроблення і теоретична систематизація об'єктивних знань про управління та процеси, що відбуваються в ньому. Безпосередня мета Н.у. — опис, пояснення і передбачення процесів і явищ управління.

Куроченко О. В.

Наукова організація праці (НОП) — раціоналізація організації праці на основі досягнень науки і передового виробничого досвіду. НОП використовують як засіб підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. У рамках підприємств НОП передбачає раціональне розміщення працівників, удосконалення прийомів і методів праці, розроблення більш ефективних форм і методів матеріального та морального стимулювання, запровадження зручних для працівників режимів трудового дня (тижня), поліпшення нормування праці тощо. Удосконалення органі-

зації праці — одна з необхідних умов інтенсифікації виробництва.

Щокін Г. В.

Наукове управління — одна з галузей класичного напрямку в менеджменті, яка головну увагу приділяє проблемам підвищення продуктивності праці у результаті запровадження у процес управління науково обґрунтованих норм.

Куроченко О. В.

Національна психологія — складова гуманітарного знання, що предметно вивчає психологічні особливості народів на етапі формування такої їх історичної спільності, як нація. Становлення Н. п. пов'язане з виникненням націй, що, по суті, виокремило проблему соціальної структури суспільства як такої. Історично складалася ситуація, коли за допомогою принципів етнічної психології намагалися пояснити складну систему національних відносин. Однак від етнопсихології поступово відмежувалася і набувала статусу самостійної галузі знання Н. п. (XVIII ст.). У становленні етнічної психології вирішальну роль на початку відігравали передусім психологи, а виникнення Н. п. пов'язане насамперед з іменами Канта, Юма, Гельвеція, Фіхте, Гердера. Спираючись на досягнення етнічної психології, Н. п. оперує категоріями, яких не мала і не має етнічна психологія: національна самосвідомість, національний характер. Йдеться не про формальне запровадження цих понять у науковий обіг. В системі, що складалася у зв'язку з формуванням націй, ці поняття відіграють вирішальну, домінуючу роль. Якісна відмінність Н. п. від етнічної полягає в тому, що Н. п. має набагато складнішу структуру. Якщо сферою етнічної психології є головним чином почуття, настрої, переживання, емоції, що виявляються через психологічний стан певного етносу, то Н. п. охоплює такі структурні елементи, як національний характер, національна самосвідомість, національні почуття, національний темперамент, серед яких визначальним і провідним є національний характер.

Головатий М. Ф.

Національний характер — компонент психічного складу нації, система пев-

них ставлень конкретної етнічної спільноти до навколишньої дійсності, що закріплюється і виявляється у стійких стереотипах мислення, емоційної реакції та поведінки. Н. х. — це ті яскраві ознаки, які в сукупності відрізняють людей різних національностей, одну націю від іншої.

Головатий М. Ф.

Національні інформаційні ресурси — результати інтелектуальної діяльності в усіх сферах життєдіяльності людини, суспільства і держави, зафіксовані на відповідних матеріальних носіях інформації як окремі документи і масиви документів, бази і банки даних, усі види архівів, бібліотеки, музейні фонди тощо, які містять дані, відомості та знання, що є об'єктом права власності всіх суб'єктів України і мають споживчу вартість (політичну, економічну, наукову, освітню, соціокультурну, оборонну, ринкову, історичну, інформаційну тощо).

Головатий М. Ф.

Начальник відділу кадрів — організатор роботи з кадрами. На цю посаду призначають осіб, які мають вищу освіту і стаж роботи з організації управління кадрами на інженерно-технічних і керівних посадах не менш як 5 років. Н. в. к. повинен знати: методичні, нормативні та інші керівні матеріали, що стосуються роботи з кадрами, обліку особового складу; перспективи розвитку галузі та підприємства, основні технологічні процеси виробництва продукції підприємства; порядок розроблення планів комплектування кадрами; Положення про порядок призначення і виплати державної допомоги; порядок оформлення, прийому, переведення і звільнення працівників, ведення і зберігання їх трудових книжок, особових справ, оформлення пенсій працівникам підприємства та їх родинам; організацію табельного обліку; методи обліку руху кадрів, порядок складання встановленої звітності; основи профорієнтаційної роботи; основи соціології, основи психології праці; основи економіки, наукової організації праці, організації виробництва та управління; трудове законодавство; правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту. Отже, структура

професійно необхідної підготовки організатора кадрової роботи охоплює такі основні галузі знань: основи технології виробництва, економіки праці, трудового законодавства, соціології і психології, виробничої педагогіки, організації діловодства.

Щокін Г. В.

Начальник відділу організації праці і заробітної плати. На цю посаду призначають осіб, які мають вищу освіту або інженерно-економічну освіту і стаж роботи за спеціальністю у сфері організації праці та заробітної плати не менш як 5 років. Н. в. о. п і з. п. повинен знати: постанови, розпорядження, накази вищих органів, методичні, нормативні та інші керівні матеріали з організації праці, заробітної плати та управління виробництвом; трудове законодавство; економіку праці; економіку та організацію виробництва; порядок розроблення планів з праці та заробітної плати; основи наукової організації праці, планування соціального розвитку колективу; умови ефективного застосування форм і систем заробітної плати, матеріального та морального стимулювання; кваліфікаційні характеристики робіт, професій робітників і посад службовців; порядок тарифікації робіт і робітників, встановлення посадових окладів службовцям, доплат, надбавок і коефіцієнтів до заробітної плати, розрахунку премій; методи планування, обліку та аналізу показників праці і заробітної плати; порядок розроблення та затвердження положень про підрозділи, посадових інструкцій працівників; системи організаційно-розпорядчої документації; методи вивчення використання робочого часу, передових прийомів і методів праці; основи технології виробництва; основи соціології; основи психології праці; основи професіографії; форми і методи професійної орієнтації; технічні засоби, що використовуються для дослідження прийомів і методів праці, виміру затрат робочого часу, розрахунку технічно обґрунтованих норм; вітчизняний і зарубіжний досвід організації, оплати праці та управління виробництвом; правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

Щокін Г. В.

Начальник відділу підготовки кадрів. На цю посаду призначають осіб, які мають вищу освіту і стаж роботи з підготовки кадрів на інженерно-технічних і керівних посадах не менш як 5 років. Н. в. п. к. повинен знати: методичні, нормативні та інші керівні матеріали з питань підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві; перспективи розвитку галузі і підприємства; основні технологічні процеси виробництва продукції підприємства; форми, види та методи професійного навчання; методи планування, порядок розроблення планів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, навчальних планів і програм, іншої навчально-методичної документації підприємства; порядок розроблення планів комплектування кадрами; Положення про порядок призначення і виплати державної допомоги; порядок оформлення, прийому, переведення і звільнення працівників, ведення та зберігання їх трудових книжок, особових справ, оформлення пенсій працівникам підприємства та їх родинам; організацію табельного обліку; методи обліку руху кадрів, порядок складання встановленої звітності; основи професійної роботи; основи соціології, основи психології праці; основи економіки, наукової організації праці, організації виробництва та управління; трудове законодавство; правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту. Отже, структура професійно необхідної підготовки організатора кадрової роботи охоплює такі основні галузі знань: основи технології виробництва, економіки праці, трудового законодавства, соціології та психології, виробничої педагогіки, організації діловодства.

Щокін Г. В.

Начальник відділу соціального розвитку. На цю посаду призначають осіб, які мають вищу освіту (економічну, соціологічну, психологічну) і стаж роботи за спеціальністю на керівних та інших посадах не менш як 5 років. Н. в. с. р. повинен знати: постанови, розпорядження, накази вищих органів та інші керівні, методичні та нормативні матеріали про вирішення соціальних питань; профіль, спеціалізацію та особливості структури під-

приємства, перспективи його розвитку; соціологію праці; методи вивчення громадської думки і проведення соціологічних досліджень; порядок і методи розроблення планів та програм соціального розвитку колективу підприємства; організацію управління соціальним розвитком трудових колективів; галузеві соціальні вимоги та нормативи; психологію праці, інженерну і соціальну психологію; методи проведення аналізу розвитку соціальних процесів і процесі виконання соціальних програм; форми і системи заробітної плати, матеріального стимулювання; вітчизняний і зарубіжний досвід вирішення соціальних питань; основи економіки, організації виробництва, праці та управління; основи трудового законодавства; правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

Щокін Г. В.

Недисциплінованість — властивість особистості, виражена в небажанні виконувати соціальні норми поведінки, що нерідко є недоліком виховання (зокрема, вольових навичок).

Щокін Г. В.

Неперервне навчання керівників і фахівців — підвищення кваліфікації керівників і фахівців та їх перепідготовка. Встановлено такі основні види навчання: 1) систематичне самостійне навчання працівників (самоосвіта); 2) короткострокове навчання; 3) тривале періодичне навчання; 4) стажування на передових підприємствах, у провідних наукових організаціях і вищих навчальних закладах; 5) навчання у цільовій аспірантурі, докторантурі. Перепідготовка — здобуття нової спеціальності. Навчання керівників проводять за посадових переміщень, перепідготовку — за переміщень або зарахування до резерву більш високої групи посад, підвищення кваліфікації — за переміщень усередині певної групи посад.

Щокін Г. В.

Неперервне навчання робітників — навчання та підвищення кваліфікації робітників. Охоплює підготовку нових робітників (первісне професійне та економічне навчання осіб, прийнятих на під-

приємство, які раніше не мали професії); перепідготовку (перенавчання) робітників (організовується з метою освоєння нових професій робітниками, що вивільняються, а також особами, які виявили бажання змінити професію з урахуванням потреби виробництва); навчання робітників іншим (суміжним) професіям; підвищення кваліфікації робітників. Періодичність і послідовність проходження робітниками різних видів і форм навчання встановлює підприємство з урахуванням особистих інтересів працівників та виробничої необхідності.

Щокін Г. В.

Несвідоме — сукупність психічних процесів, актів і станів, обумовлених явищами дійсності, вплив яких суб'єкт не усвідомлює. Виражається у первісному мисленні, інтуїції, афектах, паніці, гіпнозі, сновидіннях, мимовільному запам'ятовуванні тощо. Розрізняють чотири класи виявів Н.: 1) підсвідомі явища; 2) неусвідомлені збудники діяльності (мотиви та установки), обумовлені бажаним майбутнім, яке має особистісний зміст; 3) неусвідомлені регулятори способів здійснення діяльності (стереотипи автоматизованої поведінки); 4) субсенсорне сприйняття.

Щокін Г. В.

Нестандартна зайнятість — особливий вид зайнятості, за якої відсутня одна з п'яти обов'язкових рис, що характеризують поняття стандартної зайнятості: 1) робота на одного роботодавця; 2) робота у виробничому приміщенні зі знаряддями праці, що належать роботодавцю; 3) стандартне робоче навантаження протягом дня, тижня, місяця, року; 4) безстроковий трудовий контракт із підприємцем; 5) захист з боку державного трудового законодавства і положень трудового колективного договору. Незважаючи на труднощі класифікації нестандартних форм зайнятості, американський фахівець з економіки праці Р. Белоуз умовно поділив їх на три групи: 1) неповна і переривчаста зайнятість: а) часткова зайнятість (з примусу через економічні причини, у т. ч. поділ робочого часу); б) сезонна робота з частковим трудовим навантаженням у році; в) тимчасова робота (тимчасова робота, отри-

мана через посередницькі приватні агентства зайнятості, тимчасова робота на строк підписання трудового контракту; поденно-випадкова робота); г) низка форм працевлаштування за сумісництвом; г) надомники; д) працівники підпільної економіки без укладання трудової угоди; 2) зайнятість на час функціонування програми: а) учасники програм зайнятості (профпідготовка школярів до трудової діяльності; профпідготовка та перепідготовка дорослих; договори про профпідготовку і зайнятість; суспільні та приватні програми створення робочих місць); б) програми зайнятості, виходячи з місцевої ініціативи (створення нових об'єктів бізнесу; альтернативні програми зайнятості); в) спільні програми зайнятості за участі профспілок і громадськості; 3) самостійна зайнятість: а) працівники на субконтрактах; б) самостійні працівники; в) консультанти, працівники, що надають спеціальні послуги; г) колишні безробітні, які відкрили власну справу.

Калина А. В.

Неузгодженість (у діяльності) — стан взаємодії суб'єктів діяльності, що виникає за “витіснення” ними (з певних причин) колишньої узгодженості взаємодії.

Колпаков В. М.

Нігілізм (від лат. *nihil* — ніщо, нічого) — 1) заперечення загальноприйнятих цінностей, ідеалів, моральних норм, культури, форм суспільного і державного життя; 2) течія у російській суспільній думці 60-х XIX ст., прихильники якої заперечували традиції, засади дворянського суспільства, кріпосного ладу і закликали до їх знищення в ім'я радикальної перебудови суспільства. Вперше термін “Н.” вжив І. Тургенєв у романі “Батьки і діти” (1862), і його прийняли нігілісти, російські радикали того часу. Розчаровані реформами російської революціонери часів правління Олександра II вбачали можливість прогресивних змін лише на шляху знищення моралі, судочинства, шлюбу, власності та віри в Бога. Нігілісти розв'язали терор, убили царя. З того часу поняття Н. використовують головним чином для опису негативного і руйнівного погляду на життя.

Головатий М. Ф.

Нова управлінська культура — культура доцільної праці, реалізована в межах цільового управління організацією та її персоналом. Вживають також поняття культура цільового управління, на відміну від традиційної та найбільш типової (саме для української ментальності) культури реактивного управління, і, отже, твердого адміністрування, яке створює лише видимість порядку в системі управління, оскільки ігнорує первинність працівника як суб'єкта та об'єкта управління.

Дмитренко Г. А.

Номенклатура (від лат. *nomenclatura* — перелік, список) — 1) сукупність або перелік назв, термінів, понять, вживаних у конкретній галузі науки, техніки і т. д.; 2) коло посадових осіб, призначення або затвердження яких є компетенцією вищого органу.

Щокін Г. В.

Номенклатура посад — сукупність вимог до робочого місця керівника і фахівця, а також до їх професійно-кваліфікаційного рівня. Основними показниками посад є: 1) функціональний опис робіт або видів діяльності на робочому місці; 2) визначення рівня освіти працівника, необхідного для виконання функцій на певній посаді; 3) спеціальність або низка спеціальностей, необхідних для успішного виконання функціональних обов'язків; 4) стаж роботи чи досвід професійної діяльності, необхідний для виконання визначених робіт.

Щокін Г. В.

Номенклатура справ — затверджений у встановленому порядку систематизований список найменувань справ, завданих у діловодстві кадрової служби, із зазначенням термінів зберігання. Складання Н. с. передбачає проведення такої роботи у відділі кадрів: 1) визначення документів для включення в номенклатуру і найменування справ; 2) встановлення порядку розташування справ (їх послідовності); 3) визначення термінів зберігання справ; 4) визначення системи їх індексації; 5) оформлення, узгодження і затвердження Н. с. відділу.

Щокін Г. В.

Норма виробітку (від лат. *norma* — правило, взрець) — кількість продукції (роботи), яка має бути виготовлена за одиницю часу одним або декількома виконавцями відповідної кваліфікації у визначених умовах. Вимірюється в натуральних одиницях і є величиною, обернено пропорційною нормі часу. Зменшення (збільшення) норми часу має наслідком відповідне збільшення (зменшення) Н. в.

Щокін Г. В.

Норма керованості — регламентована чисельність працівників, якою у конкретних умовах може керувати одна людина.

Щокін Г. В.

Норма обслуговування — максимальна кількість робітників, необхідна для обслуговування одного агрегату протягом зміни, або кількість механізмів, приладів, які обслуговує один працівник у визначених організаційно-технічних умовах. Н. о. застосовують для визначення чисельності основних робітників у галузях і виробництвах з апаратними процесами (зокрема, у хімічній, металургійній, нафтопереробній промисловості).

Щокін Г. В.

Норма часу — науково обґрунтована, регламентована величина затрат робочого часу на виробництво одиниці продукції (роботи), встановлена у людино-годинах (хвилинах, днях).

Щокін Г. В.

Нормативи (від лат. *normatio* — упорядкування) — 1) економічні, технічні, технологічні та інші показники відповідних норм, за якими організуються і виконуються певні дії, окремі роботи, приймаються управлінські рішення; 2) відповідні, допустимі величини затрат на будь-яку працю. Н. є складовою норми. Їх розробляють, узгоджують, затверджують відповідні компетентні органи, напр., виконавчої влади, і передусім використовують у всіх видах планування. Н. є цільовими орієнтирами, або імперативами, обов'язковими для виконання. Такий підхід пов'язаний з визначенням відхилення

об'єкта від еталона за чітко визначеними показниками (Н.).

Головатий М. Ф.

Нормативи управління — показник, який відображає залежність між елементами управлінської діяльності, вимоги до співвідношення її витрат і результатів, розподілу ресурсів з метою регулювання управлінських відносин.

Куроченко О. В.

Нормативний акт — письмовий документ, що встановлює, змінює або скасовує норми права (обов'язкові правила поведінки). Є засобом правового регулювання системи суспільних відносин. Н. а. видають лише визначені законом органи управління. За юридичною силою Н. а. класифікують на: закони, законодавчі акти, постанови, відомчі Н. а., рішення і розпорядження місцевих органів влади, локальні Н. а. (в межах підприємства). Найважливішими характеристиками Н. а. є: правомірність (відповідність компетенції), несуперечливість (відсутність розходження з іншими).

Головатий М. Ф.

Норми соціальні — історично сформована форма регулювання соціальних відносин і особистісної поведінки людей. Зразки, стандарти діяльності, правила поведінки людей неможливі без єдиних і всезагальних критеріїв виміру (визначення норми). Об'єктивною основою Н. с. і оцінних критеріїв є те, що в соціальній дійсності та діяльності людей наявні не лише неповторювані, вільні та динамічні вияви поведінки і діяльності, а й відносно сталі і повторювані, що є основою координації і узгодження спільних дій. Н. с. забезпечують упорядкованість, регулярність соціального регулювання в суспільстві. Важливі характеристики Н. с. — корисність, обов'язковість та їх реалізація у поведінці людей. Н. с. фіксують міру можливого або належного в поведінці людини і є сукупністю вимог і очікувань, які соціальні спільноти висувають до своїх членів. Н. с. виконують такі функції: 1) збереження і розвиток соціальних цінностей, необхідних для функціонування соціальної системи; 2) соціалізація і включення індивідів у соціальну структуру суспільства; 3) здійснення соціального кон-

тролю; 4) регулювання соціальних зв'язків і відносин, встановлення соціальної взаємодії між індивідами, соціальними спільнотами, соціальними інститутами; 5) здійснення позитивних і негативних санкцій, за допомогою яких забезпечується відповідна соціальна рівновага у суспільстві, реалізація правил поведінки окремих індивідів. Н. с. класифікують за: походженням — аутогенні і гетерогенні, спонтанні і декретивні; за характером зміни структури — інтенсивні і екстенсивні, прогресивні і регресивні; за схильністю — елементарні і складні, динамічні і статичні; за механізмом детермінації — збуджуючі, стимулюючі, захоплюючі; щодо організації та управління системними процесами — інституційні і неінституційні; за впливом на соціальну систему — інтеграційні і дезінтеграційні; за кореспондентом — державні, адміністративні тощо; за ступенем спільності на соціологічному рівні — загальносоціологічні, формаційні, міжформаційні, перехідні та ін.; за просторовою координатою — глобальні, регіональні, місцеві тощо. Існують Н. с. двох типів: 1) норми-рамки; 2) норми-цілі. Н. с. першого типу чітко встановлюють межі дозволеного і належного в соціальній дійсності і передбачають певну систему санкцій: заохочення та покарання відповідно за виконання або невиконання певних вимог. Норми-цілі — стандартні очікування, що орієнтують індивіда на т. зв. соціально позитивні зразки поведінки.

Черній А. М.

Нормування праці — одна з галузей економічної науки, яка вивчає трудову діяльність людини з метою мінімізації затрат робочого часу та її життєвої енергії на виконання певного обсягу робіт і встановлення норм праці. Зміст процесу Н. п. — послідовне здійснення таких етапів: 1) вивчення структури затрат робочого часу; 2) розроблення нормативних матеріалів для Н. п.; 3) встановлення норм затрат праці; 4) контроль за виконанням норм і підтриманням їх на прогресивному рівні шляхом своєчасного перегляду і заміни. Ринкова економіка висуває принципово нові, жорсткіші вимоги до якості та організації Н. п. За централізованого планування і витратної

економіки Н. п. були головним засобом приховування резервів виробництва — підприємства-монополісти закладали в розрахунки у плануванні виробництва вигідні для себе завищені норми, посилаючись на свої особливі “організаційно-технічні умови”. Ринок і конкуренція не визнають норм, що складаються у “певних організаційно-технічних умовах”, а визнають лише суспільно необхідні затрати праці. З огляду на це норма праці перетворюється із засобу приховування резервів на інструмент виявлення можливостей скорочення затрат праці та чисельності персоналу, для підвищення конкурентоспроможності організації. Колективи організацій повинні орієнтуватися вже не на свої “організаційно-технічні умови”, а порівнювати величину затрат праці з результатами, досягнутими конкурентами. Постає завдання організації нормування праці на новій науковій і технічній основі, використання ЕОМ у нормуванні праці, створення автоматизованих робочих місць нормувальника, банків алгоритмів і програм для розрахунку норм, аналізу їх виконання, перевірки якості норм, а також зміни традиційної форми подання нормативів (замість зручних для ручного розрахунку громіздких таблиць — математичні формули залежності величини норми від змінних факторів, що зручніші в умовах застосування персональних комп'ютерів).

Капіна А. В.

Нострифікація документів про освіту (від лат. *noster* — наш і *ficatio* від *facio* — роблю) — визнання і встановлення еквівалентності диплома про іноземну освіту з метою доступу до освітньої та/або професійної діяльності. Згідно із законодавством України Н. д. про о. та вчених звань здійснює спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки. Нострифікаційну експертизу проводять експерти зі складу працівників органів управління освітою, навчальних закладів, наукових установ і організацій. Її завдання — встановлення відповідності іноземних документів про освіту документам, еквівалентність яких передбачена міжнародними договорами, і визначення найбільш наближеної за змістом освіти спеціально-

сті, за якою може бути визнано міжнародний документ; визначення рівноцінності прав, що надаються власнику іноземного документа, правам, передбаченим відповідним українським документом про освіту; встановлення додаткових умов замов-

нику, виконання яких уможливить визнання іноземного документа. За результатами експертизи може бути прийнято рішення про визнання іноземного документа, відмову або про умови визнання.

Яровой В. І.



О

Об'єкт соціального управління — сукупність відносин у суспільстві, соціальних групах, керована соціальна система, елементами якої є суспільство, соціальні групи, які взаємодіють між собою щодо реалізації спільних і особливих інтересів. З точки зору елементно-структурної О. с. у. — люди (персонально), організації, територіальні спільноти, соціально-класові, етнічні та інші групи. З точки зору функціональної О. с. у. — діяльність, поведінка індивіда і соціальних груп.

Головатий М. Ф.

Обліковий склад працівників — усі працівники, прийняті на постійну, сезонну або тимчасову роботу на термін один день і більше. В О. с. п. за кожний календарний день враховують як тих, що фактично працювали, так і відсутніх на роботі з певних причин.

Щокін Г. В.

Обов'язки педагогічних і науково-педагогічних працівників — передбачені Законом України “Про вищу освіту” О. п. і н.-п. п. Такими обов'язками, зокрема, є: 1) підвищення професійного рівня, педагогічної майстерності, наукової кваліфікації (для науково-педагогічних працівників); 2) забезпечення високого науково-теоретичного і методичного рівнів викладання дисциплін у повному обсязі освітньої програми відповідної спеціальності; 3) дотримання норм педагогічної етики, моралі, поважання гідності осіб, які навчаються у ВНЗ, прищеплення їм любові до України, виховання їх у дусі патріотизму і поваги до Конституції України; 4) дотримання законів, статуту і правил внутрішнього розпорядку ВНЗ.

Антонюк О. В.

Обструкція (від лат. *obstructio* — перепона, завада) — дії, спрямовані на зрив або перешкоджання проведенню певних акцій, реалізації планів, програм.

Барчан Г. Ю.

Оклад посадовий — встановлений відповідно до штатного розкладу розмір місячної заробітної плати працівника за погодинної системи оплати праці. О. п. встановлюють керівникам, науковцям, фахівцям, службовцям, молодшому обслуговуючому персоналу, працівникам охорони, а також деяким робітникам.

Щокін Г. В.

Опитування — метод збору первинної інформації за допомогою звернення із запитаннями до визначеної групи осіб. У процесі О. отримують як подієву (фактичну) інформацію, так і відомості про думки, оцінки і переваги опитуваних. О. слід взаємно переперевіряти, доповнювати контент-аналізом документів та іншою соціальною інформацією.

Щокін Г. В.

Оплата праці — матеріальна, переважно грошова винагорода працівників у суспільному господарстві відповідно до економічного закону розподілу за кількістю і якістю праці. О. п. набуває форми заробітної плати і виплат з фонду матеріального заохочення в державному секторі та різних форм оплати праці у кооперативах.

Щокін Г. В.

Опозиція (від лат. *oppositio* — протиставлення) — 1) форма протистояння влади і певної соціальної групи, політичної сили, протидія якоїсь партії офіційному курсу правлячих кіл, її прагнення боротися як не за владу, то хоча б за вплив на неї, за прихильність виборців; 2) політична меншість, яка протистоїть політичній більшості, політичному курсу більшості, меті та методам здійснення державної влади. О. — партійні угруповання, парламентські фракції, політичні сили, що перебувають у меншості. О. ставить завдання і критикує діяльність влади, її рішення, виявляє недоліки і домагається їх усунення в діяльності влади, у вдосконаленні суспільного розвитку. За-

звичай О. розробляє альтернативні програми, проекти, рішення щодо функціонування суспільства, вирішення окремих важливих питань його життя, протидіє урядові, політичним силам, з якими суперничає і бореться. О. є однією з форм реалізації принципу політичного плюралізму, права на об'єднання. Існує О. системна і позасистемна. Системна О. поділяє основні цінності, принципи і мету політичної системи, однак розходиться з правлячою елітою в оцінці пріоритетів напрацьованої політики і методів її здійснення. Позасистемна О., навпаки, ставить під сумнів основоположні політичні цінності, принципи існуючої політичної системи, закликає до зміни політичного режиму. В політичних науках за ступенем інтенсивності розбіжностей між панівною і опозиційною думкою О. поділяють на радикальну, помірну, лояльну, конструктивну, деструктивну. Інші різновиди О. — парламентська і позапарламентська. У деяких країнах (за прикладом Англії) парламентська О. має офіційний статус. Так, в Англії лідера О. номінально затверджує глава держави, і за свою діяльність він отримує кошти з державної казни. Парламентські фракції О. зазвичай мають ті ж права, що й фракції урядової більшості. Позапарламентська О. здійснює свою діяльність у формі мітингів, демонстрацій, пікетів, що мають протестний характер. Наявність О. — ознака громадянського суспільства, механізм його вдосконалення, демократизації усєї політичної системи, гарантія прогресивного розвитку суспільства, запобігання соціальній стагнації політичної влади. Для формування демократичного суспільства суттєве значення має відпрацювання дієвого механізму відносин влади і О. Вперше О. виникла в англійському парламенті в 1826, коли оформилась і згуртувалася група депутатів, які офіційно висловили свою незгоду з позицією правлячої більшості. В деяких країнах статус О., її функції, межі політичної діяльності визначено законодавчо.

Головатий М. Ф.

Опонент (від лат. *opponens* (*opponens*) — той, що протиставляє, заперечує) — 1) супротивник у диспуті, дискусії; 2) особа, яка заперечує чи спростовує

думки доповідача; 3) О. дисертації — спеціаліст, який виступає на захисті з оцінкою (рецензією) дисертаційного дослідження на здобуття вченого ступеня.

Антонюк О. В.

Ораторське мистецтво (від лат. *orare* — говорити) — обдарованість, спроможність, здібність виголошувати промови, умовляти, викликати симпатії, розширювати коло прибічників, нейтралізувати опонентів і противників, відтак впливати на свідомість і поведінку людей, груп, класів, спільнот. О. м. найчастіше властиве політикам, державним діячам, полководцям, усім, хто керує великою кількістю людей.

Головатий М. Ф.

Органи державного управління — ланки державного апарату, які здійснюють безпосереднє управління господарським, соціально-культурним та адміністративно-політичним будівництвом.

Щокін Г. В.

Органи місцевого самоврядування — виборні та інші органи, які наділені повноваженнями для вирішення питань місцевого значення і не входять до системи органів державної влади. О. м. с. є: виборні органи; інші органи, що утворюються відповідно до статусів муніципальних та інших утворень. Система місцевого самоврядування в Україні охоплює: територіальну громаду; сільську, селищну, міську ради; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи сільської, селищної, міської рад, районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення. Основними функціями О. м. с. є: 1) залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення; 2) володіння, використання та управління комунальною власністю; 3) забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території, надання соціальних послуг населенню; 4) забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян; 5) соціальний захист населення, сприяння працевлаш-

туванню громадян; б) захист прав місцевого самоврядування.

Головатий М. Ф.

Організаторська діяльність — практична діяльність щодо керівництва людьми, узгодження їх спільних дій і управління їх діяльністю.

Колпаков В. М.

Організаційна культура — 1) сукупність найважливіших норм і зразків поведінки, що сприймаються членами організації і виявляються в організаційних цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій; 2) філософія і ідеологія управління, ціннісні орієнтири, норми і зразки поведінки, які сприймаються персоналом і на яких ґрунтуються відносини і взаємодія в організації та за її межами; 3) система матеріальних і духовних цінностей, принципів і норм поведінки, характерних для певної організації, що відображають її індивідуальність у діловому середовищі; 4) специфічні цінності та переконання щодо поведінки персоналу і здійснення спільної діяльності в організації. О. к. є важливим інструментом менеджменту, який виконує такі функції: 1) відтворення кращих елементів культури, формування, підтримання і накопичення нових цінностей; 2) оцінно-нормативну — порівняння реальної поведінки персоналу, колективів з нормами організаційної культури; 3) регламентуючу і регульовальну — сприйняття О. к. як індикатора і регулятора поведінки; 4) пізнавальну (пізнання і засвоєння зразків О. к. на етапі адаптації працівників сприяє їх включенню в життя і діяльність колективу підприємства); 5) сенсоутворювальну (О. к. впливає на світогляд людини; організаційні цінності перетворюються на цінності працівника або вступають з ними у конфлікт); 6) комунікаційну — через організаційні цінності, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння і взаємодія працівників; 7) функцію колективної пам'яті — накопичення і зберігання досвіду організації. О. к. виконує і негативні функції — явні і приховані (латентні), які ускладнюють процес адаптації працівників. З огляду на це вплив О. к. на ефективність діяльності підприємства є неоднозначним. Зв'язок

між культурою і результатом роботи залежить від цінностей, зразків і норм поведінки, які домінують в організації. Підприємству, на якому ігнорують людину (працівника, постачальника, клієнта), важко буде досягти успіху. О. к. впливає передусім на ефективність кооперації між працівниками і частинами організації, яку не можна забезпечити лише формальними заходами; на прийняття рішень, в основі яких — організаційні цінності та переконання; на організацію процесу контролю, в якому залежно від особливостей корпоративної культури можуть переважати ринкові, адміністративні чи кланові механізми; на зміст і особливості комунікацій в організації; на розвиток у персоналу лояльності до організації. Загалом О. к. допомагає працівникам діяти свідомо, забезпечує обґрунтування і виправдання їх поведінки. Сильна і адекватна О. к. сприяє згуртуванню колективів підприємства. Структура О. к. є нечіткою і рухомою, динамічною. Виокремлюють такі рівні і складові О. к.: 1) символічний, поверхневий — архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організації діяльності; використання простору і часу; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування, лозунги та інші елементи, які може відчувати і сприймати індивід. На цьому рівні елементи О. к. легко визначити, але не завжди за ними можна зробити правильні висновки щодо змісту і особливостей справжніх ціннісних орієнтацій персоналу; 2) внутрішній, підповерхневий рівень — вивчення ціннісних орієнтацій, переконань, що свідомо сприймаються працівниками організації; 3) глибинний рівень — базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом, напр., ставлення до природи, до людини, до праці, розуміння реальності, часу і простору. Виділяють також структурні елементи О. к.: а) культура управління — методи управління; стиль керівництва; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи щодо підвищення рівня задоволеності працею; б) культура організації виробництва — впровадження новітніх

досягнень науки і техніки у виробничий процес; рівень механізації та автоматизації; якість обладнання та інструментів; ритмічність і плановість роботи підприємства; рівень матеріально-технічного забезпечення; якість виробленої продукції; застосування передових методів праці; методи оцінки результатів праці; забезпечення технологічної дисципліни; в) культура умов праці — характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці; г) культура міжособистісних відносин — соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; наявність почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняття працівниками цінностей і зразків поведінки в компанії; г) культура працівників — сукупність моральної культури і культури праці. Моральна культура виявляється у поведінці працівників, дотриманні ними етикету, правил поведінки, хороших манер. Елементами моральної культури працівників є також ціннісні орієнтації, переконання, культура почуттів, вміння емпатично сприймати стан інших людей.

Сладкевич В. П.

Організаційна структура — логічне співвідношення виконавчих і управлінських ланок з урахуванням їх правових та економічних відносин, форм поділу і кооперації праці.

Щокін Г. В.

Організаційна структура управління — система (сукупність) взаємопов'язаних ланок, органів управління (департаментів, управлінь, відділів, секцій, служб, посад та ін.), що забезпечують ефективну реалізацію мети, завдань і функцій управління. Основні вимоги до О. с. у.: максимальна кількість ланок управління; раціональна штатна структура; компетентність співробітників апарату; унеможливлення елементів дублювання; комп'ютеризація; оперативність і гнучкість у роботі.

Головатий М. Ф.

Організаційна техніка (оргтехніка) — комплекс технічних засобів для механізації та автоматизації управлінських робіт. До засобів О. т. відносять пристрої

для обробки інформації, засоби складання, копіювання і розмноження документів (комп'ютери, сканери, друкарські машинки, копіювальне устаткування); засоби мікрофільмування; інформаційно-пошукові системи (картотеки, світлові табло тощо); засоби зв'язку (апаратура телеграфного і телефонного зв'язку, факсмодеми, промислове телебачення та ін.).

Щокін Г. В.

Організаційна функція — одна з найважливіших функцій управління, яка полягає у пошуку та впровадженні адекватних засобів і методів досягнення планових орієнтирів за визначеними головними напрямками. О. ф. на практиці — система дій, спрямованих на раціональне поєднання засобів виробництва і робочої сили для забезпечення ефективного бізнесу. Основна мета О. ф. — забезпечення досягнення визначених цілей в найкоротші строки за найраціональнішого використання виробничих ресурсів організації. О. ф. відповідальна за ефективне використання як минулої (уречвленої), так і живої праці (робочої сили). Найбільш раціональне використання уречвленої праці досягається за рахунок: впровадження найпродуктивніших машин, станків і обладнання; використання високоякісної сировини та матеріалів; інтенсифікації та застосування прогресивних технологічних режимів. Найбільш продуктивне використання живої праці забезпечують: сучасна організація робочих місць, тобто їх планування, оснащення, забезпеченість сировиною, матеріалами, інструментами, необхідною інформацією; розроблення та впровадження прогресивних прийомів і методів праці для виконання виробничих завдань; створення необхідних умов праці — оптимального режиму праці та відпочинку, відповідного теплового режиму, рівня освітленості тощо; впровадження ефективної системи мотивації персоналу. Двома суттєвими аспектами О. ф. є просторовий і часовий. Просторовий — розчленування загального процесу виготовлення продукції на окремі, більш конкретні процеси і закріплення їх за окремими виробничими ланками. Часовий — визначення тривалості виробничого циклу, послідовності виконання окремих виробничих операцій, черговості за-

пуску і випуску різних видів продукції. Ефективна О. ф. має враховувати три важливі принципи: 1) пропорційності; 2) ритмічності; 3) безперервності. Пропорційність — однакова пропускна можливість усіх виробничих підрозділів. Пропорційність виключає перевантаження одних ланок виробництва і недовантаженість інших. База пропорційності — правильне проектування виробничих підрозділів, системний підхід до розвитку їх потужності, забезпеченості сировиною і комплектуючими, кваліфікованими кадрами. Ритмічність — рівномірний процес випуску продукції: виготовлення за однакові періоди часу однакового обсягу товарів. Вона є однією з основних передумов раціонального використання всіх елементів виробництва. За ритмічності забезпечується рівномірне завантаження всіх підрозділів і ланок виробництва, поліпшується технологічна і трудова дисципліна. Безперервність — мінімізація всіх невиправданих перерв (внутрішньоопераційних, міжопераційних, внутрішньозмінних, міжзмінних) і безперервність завантаження засобів виробництва. Безперервність забезпечує передусім інтенсифікацію виробництва. Практична реалізація О. ф. передбачає: 1) постановку завдань перед менеджерами (делегування повноважень і відповідальності); уточнення цілей і завдань, шляхи їх виконання; визначення керівників робіт і їх ролей; окреслення вимог і очікувань щодо результатів роботи; встановлення норм і стандартів виконання робіт; визначення порядку ефективної комунікації між підрозділами і співробітниками; 2) мобілізація підтримки вищого керівництва і персоналу: визначення “спонсорів” і “термінаторів” на шляху виконання робіт; забезпечення зацікавленості персоналу у їх виконанні; формування єдиної команди; 3) пошук і оптимальний розподіл необхідних ресурсів: матеріально-технічних, фінансових, часових; 4) складання графіків виконання робіт: складання графіків у підрозділах; складання загального графіка; визначення контрольних пунктів і резервного часу.

Коростельов В. А.

Організаційний розвиток — тривала робота з удосконалення процесів роз-

в’язання проблем та оновлення в організації. Мета О. р. — підвищення ефективності організації. Він є однією з основних рис організації як системи. Концепція О. р. виникла в середині 60-х ХХ ст., в її основі — ставлення до людей як до особистостей, лідерів і членів команди, співробітників організації. Таке ставлення формувалося на основі прагнення кожної людини до власного зростання в соціальному аспекті за підтримки і стимулювання її оточення. Команди і робочі групи є визначальним чинником соціальної системи, кожний член якої прагне належати до неї та взаємодіяти в ній з іншими особами. Лідер може реалізовувати свої функції лише за умови активності членів груп і команд. Поведінка і відносини в організації залежать від стилю лідерства та психологічного клімату на рівні топ-менеджменту. Проблеми О. р. розв’язують за допомогою плану О. р., який охоплює такі етапи: 1) здійснення діагностичних заходів; 2) використання результатів діагностичних досліджень; 3) навчання та підвищення кваліфікації працівників; 4) зміна організаційної структури управління; 5) вплив на створення та діяльність неформальних груп в організації; 6) організація міжгрупової взаємодії; 7) розроблення пропозицій щодо подолання можливих конфліктів внаслідок здійснення організаційних змін; 8) залучення ключових постатей в організації до діагностики її стану; 9) залучення консультантів з питань психології управління; 10) забезпечення підтримки запланованих заходів з боку топ-менеджменту організації; 11) оцінювання результатів; 12) перерозподіл повноважень та відповідальності тощо. Процес організаційних змін з метою О. р. є тривалим, трудомістким, з великою кількістю стрес-факторів для персоналу та організаційної системи.

Баєва О. В.

Організаційні зміни — запланований поетапний процес, який є частиною розвитку діяльності організації і результатом прийняття управлінських рішень. О. з. можливі за такими напрямками: 1) оцінювання і зміна цілей організації; 2) зміна організаційної структури управління; 3) впровадження технологічних інновацій; 4) зміна в управлінні виробничо-господар-

ською діяльністю; 5) зміна мотиваційної політики організації; 6) удосконалення комунікативних процесів в організації. Ефективне управління О. з. передбачає об'єктивне оцінювання всіх факторів, що супроводжують процес змін, постійну роз'яснювальну роботу менеджера, який керує ними, створення реальних вигод для працівників, яких безпосередньо стосуються О. з. Ставлення працівників організації до О. з. залежить від вигідності, сумісності та складності змін. Опір О. з. з боку працівників організації спричинений: невизначеністю ситуації, що склалася; можливістю виникнення конфліктних ситуацій; відчуттям можливих власних втрат (фінансових, часу на додаткову роботу); очікуванням негативних наслідків; негативним досвідом щодо подібних О. з. За ставленням до О. з. працівників організації поділяють на чотири групи. Перша — інноватори, які перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, впроваджувати, випробовувати та перевіряти ідеї. Друга — працівники, які швидко сприймають нововведення, однак їм потрібен час для усвідомлення їх доцільності. Третя — працівники, які сприймають нововведення тільки у тому разі, якщо вони самі виступають в ролі керівників і впроваджують інновації. Четверта — працівники, які повільно сприймають нововведення і лише під тиском переважної більшості, коли впроваджені О. з. стають традицією. Подолання опору О. з. можливе за: відкритого обговорення ідей (індивідуальні бесіди, виступи перед групою, проведення конференцій, симпозіумів, семінарів, тощо); залучення підлеглих до процесу прийняття управлінських рішень; мотиваційної підтримки працівників, залучених до впровадження О. з. (матеріальне і моральне стимулювання, просування по службі); переговорів щодо впровадження інновацій; аргументованого пояснення майбутніх переваг від впровадження О. з.; доручення працівникові, який може опиратися О. з., провідної ролі у прийнятті рішень щодо нововведення; маневрування з метою отримання згоди на впровадження О. з.; примусу через погрози звільнення з роботи, припинення кар'єрного зростання, гальмування збільшення заробітної пла-

ти або зменшення її варіативної частини; створення механізму стимулювання працівників, які беруть участь у впровадженні О. з.; реорганізації організаційної структури управління.

Баєва О. В.

Організаційно-розпорядча документація. Охоплює три групи документів: 1) організаційні (положення, інструкції, правила, статuti); 2) розпорядчі (накази, розпорядження, постанови, рішення, вказівки); 3) довідково-інформаційні (листи, звіти, акти, протоколи, оглядові й доповідні записки, переліки, довідки, списки).

Щокін Г. В.

Організація — 1) систематизоване, свідоме об'єднання дій людей з метою досягнення визначених цілей; 2) група осіб, які взаємодіють між собою для досягнення визначених цілей за допомогою матеріальних, правових, економічних та інших умов; 3) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей; 4) соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети; 5) сукупність людей і груп, поєднаних для досягнення певної мети, вирішення конкретного завдання на основі визначених правил і процедур, розподілу праці та обов'язків. Загальними характеристиками О. є: 1) наявність спільних цілей. Цілі відображають призначення організації, види продукції та послуг, що виробляються і пропонуються організацією для задоволення потреб суспільства. Спільні цілі формуються у результаті взаємовпливу індивідуальних цілей членів організації чи задаються ззовні відповідно до місця; 2) спільна діяльність людей — персоналу, працівників, які мають відповідну кваліфікацію, знання і навички, необхідні для досягнення визначених цілей. Ефективна спільна діяльність забезпечує синергетичний ефект для організації; 3) ієрархія влади. Працівники організації мають різний статус (керівники, фахівці, робітники, менеджери і підлегли) і, отже, формують ієрархію влади: перелік посадових осіб від вищого керівника О. до менеджерів первин-

них підрозділів на нижчому, операційному рівні керівництва; 4) наявність підрозділів, що вирішують конкретні завдання — відділень, філій, відділів, служб тощо. Важливо оптимально визначити організаційні розміри структурних підрозділів, їх права, обов'язки, систему взаємозв'язків з іншими підрозділами, поставити завдання. Від професійного вирішення цих питань значною мірою залежить функціонування О. в цілому; 5) розподіл праці відповідно до професійно-фахових характеристик кожного працівника, який забезпечує раціональну структуру робіт і завдань. Вертикальний розподіл праці, в результаті якого відокремлюється функція управління, забезпечує координацію дій різних підрозділів, працівників (приклад такого розподілу праці — виділення кількох рівнів управління в О.). Горизонтальний розподіл праці є результатом використання переваг спеціалізації. Його типи — функціональний, технологічний, професійний розподіл праці; 6) формалізація правил поведінки, процедур і контролю з метою забезпечення функціонування О. як єдиного цілого. Згідно з визначеними нормами і правилами поведінки при виконанні посадових обов'язків, прийнятті рішень виконавці можуть діяти самостійно, не звертатися за вказівками до керівників; 7) взаємодія з зовнішнім середовищем і залежність від нього. На О. як відкритої систему впливають зовнішні прями (постачальники, конкуренти, споживачі, органи влади) і непрямі (політичні, економічні, соціальні, технологічні) фактори. Керівники О. можуть впливати на прями зовнішні фактори, а до впливу непрямих повинні пристосовуватися; 8) організаційна культура — сукупність цінностей, переконань, традицій і норм, під впливом яких формується поведінка окремих працівників і трудового колективу О. Сильна організаційна культура сприяється більшістю персоналу, чітко визначає пріоритети, має суттєвий вплив на поведінку людей; 9) необхідність управління. Для координації дій підрозділів, оптимального розподілу праці по вертикалі і горизонталі, забезпечення ефективного використання ресурсів, своєчасної та адекватної реакції на змі-

ни і виклики бізнес-середовища О. треба управляти. Робота з управління має бути відокремлена від неуправлінської діяльності.

Сладкевич В. П.

Організація взаємодії — 1) процес досягнення внутрішньої впорядкованості, узгодженості діяльності частин цілого; 2) сукупність процесів чи дій щодо встановлення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; 3) складова частина управління, суть якої — координація дій окремих елементів системи, досягнення взаємної відповідності функціонування її частин; 4) процес розподілу обов'язків. Мета О. в. — створення ефективних систем управління, а також зв'язків і відносин між ними. О. в. має два аспекти: 1) структурний (проекування організаційної структури управління); 2) поведінковий (процес розподілу обов'язків і координації зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності у досягненні визначеної мети діяльності). Проекування організаційної структури управління як інструменту забезпечення взаємодії підрозділів та інших складових частин підприємства передбачає: визначення основних напрямів діяльності організації (за функціями, типом ринків, типом продукції тощо); прийняття рішень, які напрями діяльності забезпечуються лінійними підрозділами, а які — штабними; визначення співвідношення повноважень різних посад (рівнів керівництва, порядку підпорядкованості, меж відповідальності та повноважень, порядку взаємодії); поділ основних підрозділів для ефективнішого використання спеціалізації; визначення обов'язків кожної посадової особи. Для підвищення ефективності О. в. при проектуванні організаційної структури управління враховують і визначають такі його елементи: 1) типи розподілу праці (вертикальний — за рівнями управління; горизонтальний — функціональний, технологічний тощо) і його межі — технічні, психофізіологічні, соціальні, економічні; 2) типи департаментизації (поділу організації на підрозділи і групування в них виконавців подібних робіт) — лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, за кінцевим результатом (продукту, ринку,

регіону), матричної; 3) зв'язки між частинами організації (вертикальні, горизонтальні, лінійні, функціональні, дублюючі, контролюючі тощо) та їх координацію; 4) величину норми керованості менеджерів (кількість безпосередньо підпорядкованих); 5) співвідношення централізації і децентралізації в управлінні. Важливий аспект О. в. — поведінковий: проблеми підбору підлеглих, визначення, розподіл і делегування завдань, відповідальності та повноважень. Основними вимогами до О. в. є: забезпечення всіх прийнятих рішень організаційними заходами щодо їх виконання; підвищення організації трудової діяльності; доцільний розподіл обов'язків співробітників та ін. Важливі напрями О. в. — раціональний розподіл і вивчення інформаційних потоків, що використовуються у підготовці та прийнятті рішень; застосування механізму обґрунтування, формування і зміни цілей; виявлення розбіжностей між сформованими цілями і реальними досягненнями; мотивація діяльності управлінського персоналу; розв'язання внутрішньоорганізаційних конфліктів тощо. Організація взаємодії передбачає проведення зборів, нарад, створення робочих, проблемно-цілевих груп, інструктування, орієнтацію підлеглих.

Сладкевич В. П.

Організація конкурсів фахівців — підготовка до проведення конкурсів фахівців. Мета таких конкурсів — підвищення об'єктивності добору висококваліфікованих фахівців на посади, де особливе значення мають професійні якості працівників. Для проведення конкурсу рішенням керівника підприємства створюють конкурсні комісії, головне завдання яких — дати рекомендації адміністрації про призначення на посаду конкретної особи з числа претендентів, які брали участь у конкурсі. Призначення за результатами конкурсів здійснює керівник підприємства з урахуванням рішення конкурсної комісії.

Щокін Г. В.

Організація навчально-виховного процесу у вищих навчальних закладах України. Відповідно до Закону України "Про вищу освіту" навчально-виховний

процес спрямований, по-перше, на здобуття особою знань, набуття умінь і навичок у гуманітарній, соціальній, науково-природничій і технічній сферах; по-друге, на забезпечення інтелектуального, морального, духовного і фізичного розвитку особи, що сприяє формуванню знаючої, вмілої та вихованої особистості. Навчання у ВНЗ проводять за денною (очною), вечірньою, заочною, дистанційною екстернатною формами. Форми навчання можуть бути поєднані. Терміни навчання за відповідними формами визначаються можливостями виконання освітньо-професійних програм підготовки фахівців певного освітньо-кваліфікаційного рівня. Навчальний процес у ВНЗ відбувається у таких формах: навчальні заняття; самостійна робота; практична підготовка; контрольні заходи. Основними видами навчальних занять у ВНЗ є: лекції, лабораторні, практичні, семінарські, індивідуальні заняття; консультації. Чинним законодавством встановлено такі умови прийому на навчання до ВНЗ: по-перше, прийом осіб на навчання здійснюється на конкурсній основі відповідно до їх здібностей незалежно від форми власності навчального закладу і джерел його фінансування; по-друге, умови конкурсу мають забезпечувати дотримання прав громадян у галузі освіти; по-третє, поза конкурсом, а також за цільовими направленнями до ВНЗ державної та комунальної форм власності особи зараховуються у випадках і в порядку, передбачених законодавчими актами; по-четверте, прийом на навчання до ВНЗ для підготовки фахівців усіх освітньо-кваліфікаційних рівнів проводять відповідно до умов прийому на навчання до ВНЗ. Правила прийому затверджує керівник ВНЗ за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки. Відрахування осіб із ВНЗ можливе з таких причин: за власним бажанням; за невиконання навчального плану; за порушення умов контракту; в інших передбачених законами випадках. Особи, які навчаються у ВНЗ, можуть переривати навчання у зв'язку з обставинами, що унеможливають виконання навчального плану (за станом здоров'я, у разі призову на строкову військову службу у випадку втрати

права на відстрочку від неї, у разі навчання чи стажування в освітніх і наукових установах іноземних держав тощо). Особам, які перервали навчання у ВНЗ, надається академічна відпустка. Поновлення на навчання осіб, відрахованих із ВНЗ, здійснюють під час канікул. Особи, які навчаються у ВНЗ, можуть бути переведені з: одного ВНЗ до іншого; одного напрямку підготовки на інший у межах однієї галузі знань; однієї спеціальності на іншу в межах одного напрямку підготовки. Порядок переведення осіб, які навчаються у ВНЗ, визначається спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки.

Антонюк О. В.

Організація оплати праці —

система, за якою здійснюється винагорода за працю. Охоплює декілька рівнів і складається з таких основних елементів: 1) встановлення умов (норм) праці; 2) визначення трудових обов'язків працівника; 3) визначення системи оплати праці — способу врахування в оплаті індивідуальних і колективних результатів праці; 4) порядок внесення зміни в О. о. п. На рівні мінімальних гарантій, які роботодавець має забезпечити працівникам, О. о. п. регулюється трудовим законодавством країни чи галузевими угодами, податковим кодексом та колективним договором. Питання розмірів оплати праці вирішують за допомогою тарифної угоди між роботодавцями і профспілками або іншими представницькими органами працівників. На цьому рівні встановлюють мінімальні тарифні ставки за основними професійно-кваліфікаційними групами, форми і системи оплати праці, надбавки і доплати, порядок виплати вихідних допомог, механізм індексації заробітної плати, види соціальних виплат і пільг. Профспілки і підприємці при визначенні рівня заробітної плати орієнтуються на галузеві тарифні угоди. Безпосередньо на підприємстві при укладанні колективних договорів детальніше і конкретніше узгоджують умови оплати праці: встановлюють тарифні ставки, розміри надбавок, доплат, соціальних виплат і пільг, системи участі у прибутках. Частина заробітної плати не підпадає під регулювання колективним

договором і встановлюється тільки в індивідуальних контрактах. Оплату праці на підприємстві визначають за існуючими нормами оплати праці: мінімальною тарифною ставкою за годину, зміну, місяць; з урахуванням диференціації робіт за складністю та кваліфікацією працівників, що знайшло відображення у тарифно-кваліфікаційному довіднику, а також відмінностей за важкістю та інтенсивністю праці. Встановлюється доплата і за роботу понад норму, напр., за суміщення професій, за роботу меншим складом працівників, за високу якість чи економію ресурсів. При цьому оплата за наднормативну роботу узгоджується з профспілками і визначається колективним договором підприємства, у той час як робота у святкові та вихідні дні оплачується відповідно до загальнодержавного законодавства. Роботодавець зобов'язаний надати кожному працівнику нормований обсяг робіт, виходячи із встановленої законодавством тривалості робочого дня, нормальної інтенсивності праці та середньої продуктивності праці. Працівник не може розраховувати на повну оплату у випадку невиконання ним установлених норм. Важливим елементом О. о. п. є системи оплати праці, що узгоджують норми праці і норми оплати з результатами роботи працівників. За способом виміру кількості праці виокремлюють такі системи оплати праці: 1) відрядна — оплату встановлюють, виходячи з кількості виробленої продукції; 2) акордна — оплата за певний обсяг роботи та її різновид; 3) почасова — на основі кількості відпрацьованого часу. Розрізняють також індивідуальні і колективні, однофакторні (прості) або багатфакторні, чи преміальні (напр., проста відрядна чи відрядно-преміальна), системи оплати праці. Певна система оплати праці найефективніша, коли відповідає особливостям або специфіці технологічного процесу і уможливіє найповніше врахування трудового внеску кожного працівника у кінцеві результати виробництва. Так, перехід на почасову оплату праці має бути пов'язаний з ретельним нормуванням трудового процесу, а впровадження колективних форм вимагає технологічної обумовленості, залежності кінцевих результатів виробництва від спільних зусиль працівників, як,

напр., під час збирання та монтування великих об'єктів, роботи на конвеєрі тощо.

Калина А. В.

Організація праці — система заходів, що забезпечують необхідну виробничу обстановку та соціальний клімат, умови для раціонального використання робочої сили. Такими заходами є: розміщення працівників у процесі виробництва, поділ, кооперація, нормування і стимулювання праці, організація та обслуговування робочих місць, створення сприятливих умов праці. Поняття наукова організація праці поступово трансформувалось у поняття раціональна організація праці, або О. п. Крім цих понять, існує поняття суспільна організація праці, яке охоплює: відтворення робочої сили; форми і методи залучення людей до праці; розподіл суспільного продукту; поділ та кооперацію праці на рівні суспільного виробництва. Предмет О. п. — жива праця (праця працівників підприємств, фірм, акціонерних товариств, банків, концернів тощо). О. п. у межах підприємства — система заходів, спрямованих на забезпечення раціонального функціонування живої праці, робочої сили з метою досягнення корисного ефекту від трудової діяльності. Ефективність виробництва можна підвищити і завдяки підготовці кваліфікованих кадрів, професійній орієнтації молоді, нормуванню та мотивації праці, вивченню і впровадженню передового виробничого досвіду, поліпшенню умов праці. Цьому має передувати ретельний науковий аналіз трудових процесів та умов їх здійснення. Зміст О. п. визначають такі основні напрями: 1) удосконалення форм поділу та кооперації праці; 2) поліпшення організації та обслуговування робочих місць; 3) раціоналізація прийомів і методів праці; 4) удосконалення практики нормування праці; 5) підготовка та підвищення кваліфікації кадрів; 6) створення сприятливих умов праці, розроблення і впровадження науково обґрунтованих режимів праці і відпочинку; 7) зміцнення дисципліни праці та розвиток творчої ініціативи працівників. Ці напрями є загальними для всіх сфер докладання праці, всіх категорій працюючих (основних

і допоміжних робітників, інженерно-технічних працівників і службовців). Істотного економічного та соціального ефекту від удосконалення О. п. досягають за комплексної реалізації цих напрямів.

Калина А. В.

Організація формальна — організація, що характеризується суворо визначеними і документально зафіксованими метою, правилами і рольовими функціями, раціональністю і безособистісністю відносин між її членами, наявністю органів влади і апарату управління.

Головатий М. Ф.

Орієнтації ціннісні — система ставлень особистості до соціально-політичних, економічних і моральних норм суспільства; особистісні орієнтації щодо цінностей соціальних спільностей і груп (загальнолюдських, національних (етнічних), класових, професійних тощо). О. ц., по-перше, відіграють визначальну роль інтегруючих, соціалізуючих, комунікативних засад у житті соціуму; по-друге, забезпечують духовно-вольову єдність суспільства, високий рівень самосвідомості та організованості його членів; по-третє, є стійкими регуляторами загальної спрямованості діяльності людини щодо цінностей та інших об'єктів високої соціальної значущості. Термін “цінність” запровадив у науковий обіг німецький соціолог М. Вебер (1864–1920). Він розглядав цінності як явище історичне і вважав, що вони визначаються певним інтересом епохи, із зміною якої втрачають силу і цінності, на зміну їм приходять цінності іншої епохи. О. ц. впливають не лише на пізнання та оцінку явищ, а й визначають норми людських взаємин, устрій суспільного життя. Вони виконують функції внутрішнього регулятора, орієнтира поведінки особистості, обумовлюють переваги у прагненнях і бажаннях, впливають на вибір засобів діяльності, лінію поведінки. О. ц. сприяють перетворенню соціально-політичних норм та ідеалів на особисті переконання і принципи життєдіяльності. Вищий рівень О. ц. — світоглядні орієнтації, що визначають всезагальну ціннісну спрямованість пізнавальної, духовної та практичної ді-

яльності людини. Вони формуються у процесі визначення особистістю сенсу свого життя, коли відбувається (на побутовому, філософському, релігійному, науковому рівнях) інтеграція окремих світоглядних О. ц. у відповідний за формою порівняно цілісний світогляд з власною, зокрема ієрархічною, структурою. Вибудовуються О. ц. під час суспільної практики, яка акумулює потреби, інтереси, емоційні переживання суб'єкта. У визначенні О. ц. щодо дійсності важливу роль відіграють емоційні переживання, пристрасті (у цій сфері людина внутрішньо освоює життєві ситуації, надає їм особистісного змісту). З емоційного ставлення, з одного боку, виникає відчуття значимості явищ, суб'єктивне їх оцінювання, а з іншого — цінності надають емоціям глибини, значущості, перетворюючи їх на стійкі почуття.

Антонюк О. В.

Орієнтована основа дії (у навчанні) — у теорії планомірного-поетапного формування П. Гальперіна — система орієнтирів і вказівок, з опорою на які здійснюються дії, що засвоюються з необхідною якістю в заданому діапазоні. Виокремлюють орієнтування трьох типів. Перший тип — орієнтири у конкретному вигляді, які індивід знаходить шляхом проб і помилок, без поділу на важливі і другорядні складові. Другий тип — орієнтири в готовому вигляді, вони є конкретними і придатні для певних окремих випадків. Третій тип характеризується необхідною повнотою з погляду дії, орієнтири — в узагальненому вигляді. Таке орієнтування людина вибудовує для себе самостійно на основі засвоєного загального методу аналізу об'єктів, явищ з метою створення орієнтованої основи для своїх дій.

Колпаков В. М.

Освіта — соціальний інститут, який виконує економічну, соціальну та культурну функції в суспільстві. Економічна функція О. — формування соціально-професійної структури працівника, який володіє необхідними знаннями і навичками. Соціальна функція — участь у процесах соціалізації особистості, відтворенні соціально-статусної структури суспіль-

ства. Культурна функція — використання накопиченої культури з метою соціалізації індивіда, формування його творчих здібностей.

Щокин Г. В.

Освіта внутрішньофірмова — процес підвищення кваліфікації працівників на підприємстві. Об'єкти О. в. — фахівці і робітники. Основними функціями О. в. є: практичні семінари; тренінги; коучинг. Останніми роками набуває поширення нова форма О. в. — навчання на базі корпоративних університетів. Її суть — відмова від традиційної системи поповнення знань співробітників за допомогою різних курсів при ВНЗ і створення системи навчання всередині компанії — корпоративного університету. Перший такий університет було відкрито в 1975 компанією “Інтел” (США), а відтак іншими компаніями у США та в Західній Європі. Інвестиції в освіту стали вигідним вкладенням капіталу. Так, компанія “Моторола” витрачає на підготовку власних кадрів до 100 млн дол. на рік і отримує 30 дол. доходу на кожен вкладений у підвищення кваліфікації працівників долар. За даними компанії Corporate University Exchange, в останні 10 років кількість корпоративних університетів збільшилася з 4 до 16 тисяч. За збереження такої тенденції за декілька років кількість корпоративних університетів перевищить чисельність бізнес-освітніх закладів. Таке швидке їх зростання пояснюється, поперше, необхідністю максимально наблизити навчання до практики бізнесу, чого не можуть забезпечити звичайні ВНЗ; по-друге, можливістю створення сучасної матеріально-технічної бази навчання; по-третє, можливістю залучення до викладання висококласних фахівців. Зокрема, педколектив корпоративного університету ІВМ налічує 3400 викладачів. Навчальний центр компанії “Моторола” залучає понад 3000 викладачів до роботи у більш як 40 містах світу. Однак найголовніша причина зростання популярності корпоративних університетів — забезпечення ними вигод компаніям, зокрема таких, як: можливість підвищення ефективності бізнесу компанії, її інвестиційної привабливості, зміцнення конкурентних позицій; забезпечення

тісного ув'язування навчання з конкретними проблемами компанії; істотне підвищення мотивації персоналу до зростання професійної майстерності; можливість широкого використання інтернет-технологій для організації дистанційного навчання. Приблизно 93 % усіх навчальних програм певною мірою використовують можливості інтернет-технологій і телевізійного мовлення. В економіці України існує значний дефіцит кваліфікованих фахівців у галузі сучасного менеджменту підприємств, у питаннях бізнес-планування і бюджетування, ефективного макрорегулювання ринку. Вихід — створення нової системи підвищення кваліфікації кадрів на базі корпоративних університетів як самостійних освітніх центрів при великих українських компаніях, громадських організаціях, політичних партіях. Корпоративні університети мають стати новим для України типом навчального закладу — за складом викладачів, методикою навчання і рівнем освіти. Вони передусім покликані готувати менеджерську еліту. Для реалізації цього завдання необхідно, щоб: 1) корпоративний університет позиціонувався як центр підвищення кваліфікації керівників і менеджерів у сфері управління бізнесом. Після визначеного стартового періоду повинен працювати в режимі самоокупності та самофінансування; 2) забезпечував найвищий рівень навчання на основі тренінгових і консалтингових технологій з використанням дистанційного навчання, електронних підручників, інтернет-технологій тощо; 3) підвищення кваліфікації будувалося на основі залучення до процесу викладання найбільш авторитетних фахівців, бізнес-тренерів, консультантів, експертів; 4) корпоративний університет мав у своєму розпорядженні відносно невеликий штат постійних працівників, які виконують переважно організаційні функції, а основна частина викладачів і консультантів залучалася на тимчасовій основі, на умовах контрактів і трудових угод.

Коростельов В. А.

Освітній рівень вищої освіти — характеристика вищої освіти за ознаками ступеня сформованості інтелектуальних

якостей особи, достатніх для здобуття кваліфікації, що відповідає певному освітньо-кваліфікаційному рівню.

Антонюк О. В.

Освітній стандарт — сукупність норм, що встановлюють вимоги до структури, змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки. О. с. визначає обов'язковий мінімум змісту основних освітніх програм, максимальний обсяг навчального навантаження учнів чи студентів, вимоги до рівня випускників і є основою створення навчально-методичних нормативних документів. Існують стандарти загальної, середньої, професійно-технічної та вищої освіти, а також стандарти знань з окремих наукових галузей (стандарти математичної, мовної, фізичної освіти). Структуру державного стандарту загальної середньої освіти становлять базовий навчальний план, загальна характеристика інваріантної і варіативної складових змісту освіти та державні вимоги до рівня загальноосвітньої підготовки учнів (вихованців). До державного стандарту професійно-технічної освіти належать: кваліфікаційна характеристика випускника, типові навчальні плани і програми, перелік основних засобів навчання та система контролю знань, умінь і навичок учнів. Система стандартів вищої освіти охоплює перелік кваліфікацій за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, перелік напрямів і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців, вимоги до освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти. До галузевих стандартів вищої освіти відносять освітньо-кваліфікаційні характеристики випускників, освітньо-професійні програми підготовки і засоби діагностики якості вищої освіти. Стандарт навчального закладу містить перелік спеціалізацій за спеціальностями, варіативні частини освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників, варіативні частини освітньо-професійних програм підготовки і засобів діагностики якості вищої освіти, навчальні плани та програми дисциплін. Відповідно до чинного законодавства України в галузі освіти порядок розроблення стандартів вищої освіти та внесення змін до них, а також здійснення контролю за їх дотриманням визначає Кабінет Міністрів України.

Яровой В. І.

Освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти — відповідно до Закону України “Про вищу освіту” — характеристика вищої освіти за ознаками ступеня сформованості знань, умінь і навичок особи, що забезпечують її здатність виконувати завдання та обов’язки (роботи) певного рівня професійної діяльності.

Антонюк О. В.

Освітньо-професійна програма — документ, який визначає нормативну частину змісту навчання і термін підготовки за певним напрямом або спеціальністю відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, встановлює вимоги до змісту, обсягу і рівня освіти та професійної підготовки фахівця. Згідно із законодавством України О.-п. п. затверджує спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки.

Яровой В. І.

Освітня діяльність — діяльність, пов’язана з наданням послуг для здобуття вищої освіти, з видачею відповідного документа державного зразка.

Антонюк О. В.

Основні напрями роботи з персоналом — 1) удосконалення планування та організації кадрової роботи, створення комплексної системи управління кадрами на основі використання електронно-обчислювальної техніки; 2) удосконалення систем комплектування, відбору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, поліпшення їх соціально-демографічної і професійно-кваліфікаційної структури; 3) зміцнення дисципліни праці та стабілізація виробничих колективів на основі скорочення втрат робочого часу, плінності кадрів і поліпшення умов праці, побуту та дозвілля працівників; 4) підвищення творчої ініціативи і громадської активності працівників, їх культурного рівня, розвиток демократичних начал в управлінні виробництвом.

Щокін Г. В.

Основні посади педагогічних і науково-педагогічних працівників. Відповідно до Закону України “Про вищу освіту” до педагогічних працівників належать особи, які за основним місцем робо-

ти у ВНЗ I і II рівнів акредитації професійно займаються педагогічною діяльністю. Науково-педагогічні працівники — особи, які за основним місцем роботи у ВНЗ III і IV рівнів акредитації професійно займаються педагогічною діяльністю у поєднанні з науковою та науково-технічною діяльністю, що регулюється Законом України “Про наукову і науково-технічну діяльність”. Основними посадами педагогічних працівників ВНЗ I і II рівнів акредитації є: викладач, старший викладач, голова предметної (циклової) комісії, завідувачий відділенням, заступник директора, директор; III і IV рівнів акредитації — асистент, викладач, старший викладач, директор бібліотеки, науковий працівник бібліотеки, доцент, професор, завідувачий кафедрою, декан, проректор, ректор. Посади педагогічних і науково-педагогічних працівників можуть обіймати особи з повною вищою освітою, які пройшли спеціальну педагогічну підготовку. На посади науково-педагогічних працівників обирають за конкурсом, як правило, осіб, які мають наукові ступені або вчені звання, а також випускників магістратури, аспірантури і докторантури. Статутом ВНЗ може бути встановлено додаткові вимоги до осіб, яких приймають на посади науково-педагогічних працівників. Педагогічних працівників призначає на посаду керівник ВНЗ. Вони щорічно проходять атестацію. За її результатами визначають відповідність працівників посаді, яку вони обіймають, присвоюють категорії, педагогічні звання. Позитивне рішення атестаційної комісії може бути підставою для підвищення за посадою, а негативне — підставою для звільнення педагогічного працівника з посади у порядку, встановленому законодавством. Порядок атестації педагогічних працівників встановлює спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки. Перелік кваліфікаційних категорій і педагогічних звань педагогічних працівників, порядок їх присвоєння визначає Кабінет Міністрів України.

Антонюк О. В.

Основні принципи маркетингу персоналу. Такими принципами є: 1) орієн-

тація кінцевих результатів у формуванні людських ресурсів на реальні вимоги і побажання організацій, що їх використовують (споживача); 2) урахування потреб ринку в стратегічній перспективі, єдність стратегії і тактики у маркетинговій діяльності. Підготовка фахівців з їх особистісними і професійними якостями має забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємств, фірм і суспільства загалом. Необхідно виробляти найбільш вибірково та ефективні способи управління персоналом, розраховані не лише на успішність у поточній ситуації, а й у перспективі. Реалізація цього принципу передбачає проведення маркетингових досліджень на ринку праці та його прогнозування; 3) системний підхід, що визначає координацію і синхронний зв'язок маркетингової діяльності з управлінням персоналом (фінансування, підготовки і перепідготовки кадрів, стимулювання зайнятості та сприяння працевлаштуванню, соціальної підтримки, заходам регулювання тощо); 4) вплив на ринок і споживчий попит з метою формування його в необхідних для суспільства напрямках. Ринок праці — задоволення потреби в робочій силі та пошук самим працівником відповідної сфери трудової діяльності, робочого місця. З огляду на це діяльність щодо задоволення потреб на ринку праці має орієнтуватися на споживачів робочої сили — роботодавців (принцип передбачає виявлення потенційних споживачів — роботодавців робочої сили, їх можливостей реального найму працівників і оцінку їхніх вимог до структури необхідних їм спеціальностей та професій); 5) задоволення потреб найманих працівників — урахування формування їх кваліфікаційного і професійного складу, здатності адаптуватися до умов мінливого попиту; 6) інформування потенційних споживачів та інформаційний вплив на них з метою управління.

Колпаков В. М.

Основні професійно значимі якості особистості організатора кадрової роботи — громадянська та емоційна зрілість; соціально-психологічна спрямованість особистості; розвинуті пізнавальні, організаторські та комунікативні здібності; професійно необхідні знання, уміння

та навички (за провідної ролі соціально-економічних і психолого-педагогічних знань).

Шокін Г. В.

Основні форми професійного просування працівників (ППП) — форми професійного просування працівників, яке є складовою їх особистістю управлінської кар'єри. До цих форм належать: професійна орієнтація; первинне навчання; перепідготовка і підвищення кваліфікації; самоосвіта і самовдосконалення. Головна мета ППП — сприяння розкриттю творчого потенціалу працівників, створення умов для їх максимального професійного самовираження з метою розвитку організації. Основними завданнями ППП є: 1) виявлення сильних і слабких сторін кожного працівника для подальшого розвитку перших і нейтралізації других; 2) забезпечення умов подолання “кар'єрних туликів”, коли велика кількість працівників з об'єктивних і суб'єктивних причин не має перспектив службового зростання; 3) сприяння формуванню загальних корпоративних цінностей і прийняття їх працівниками; 4) полегшення здійснення організаційних змін у компанії; 5) поширення процесів делегування повноважень і підвищення ефективності такої практики; 6) підвищення продуктивності праці та посилення її інноваційного характеру. ППП відіграє вирішальну роль у забезпеченні високої конкурентоспроможності компаній, оскільки не лише їх вище керівництво, а й більшість рядових працівників мають добре знати зміст стратегії фірми, її корпоративної культури, мати бажання підтримувати бізнес і зусилля керівництва щодо підвищення його результативності. У багатьох компаніях розвинених країн фактор розвитку людських ресурсів перебуває на першому місці. Зокрема, 85 % японських менеджерів вважають його першочерговим, в той час як впровадження новітніх технологій — лише 45 %. Більшість успішних компаній надають ППП не лише моральну та ідеологічну підтримку, а й виділяють на такі цілі значні кошти. Міжнародна практика засвідчує, що на ППП доцільно витрачати 5–10 % від фонду заробітної плати. У центрі уваги системи ППП мають бути питання підвищення

компетентності працівників з огляду на те, що рівень компетентності є одним із комплексних показників кваліфікації, трудового потенціалу, особистого внеску працівника у колективний результат. Для виявлення глибини компетентності працівника потрібно багато часу і різноманітних засобів верифікації. Однак на початковому етапі формування системи формалізованої оцінки слід спиратися на узагальнюючі форми. Простим, але ефективним інструментом, є оцінна форма, яку використовують у багатьох зразкових компаніях (табл. 1). Після проведення нескладного аналізу кваліфікації працівників і визначення цифрового значення рівня їх компетентності керівник підрозділу заносить отриману інформацію до форми комплексної оцінки працівника. Оцінка рівня ком-

петентності може бути використана керівництвом не лише для визначення розміру посадового окладу, надбавок і доплат, а й форм і напрямів ППП. У більшості компаній основними формами ППП є перепідготовка і підвищення кваліфікації, самоосвіта і самовдосконалення. Перепідготовка — процес освоєння працівником нової професії. Підвищення кваліфікації — поглиблення чи оновлення знань, набуття працівником нових, більш досконалих навичок у межах однієї професії. Характерними особливостями перепідготовки і підвищення кваліфікації є те, що ці процеси не мають меж, тобто набувати нові професії або знання працівник має змогу “до безконечності”; вони можуть бути розгорнуті, незважаючи на стать, вік, місце проживання працівника.

Таблиця 1

Вимір ефективності роботи спеціаліста за біхевіористськи орієнтованою оцінною шкалою

| | | |
|--|------|---|
| Найвищий показник діяльності (експерт + консультант) | 9–10 | Спеціаліст визнаний як експерт, може надавати допомогу, поради і консультувати інших членів групи |
| Показник вищий від середнього (завжди глибоко розуміє проблеми) | 7–8 | Спеціаліст, імовірно, знає все про роботу і за необхідності може дати відповідь на певні проблемні питання |
| Середній показник діяльності (старанний і корисний працівник) | 5–6 | Спеціаліст старанно працює над звичайними проектами і робить свій внесок у своєчасне виконання завдань |
| Показник нижчий від середнього (показує розуміння справи при виконанні звичайної роботи) | 3–4 | Спеціаліст, імовірно, не має достатнього досвіду роботи над проектами, але докладє зусилля для підвищення своєї компетенції |
| Найнижчий показник діяльності (працівник не може бути визнаний фахівцем) | 1–2 | Спеціаліст відчуває труднощі у роботі над рутинними проектами |

(За матеріалами кн.: Гібсон Дж. Л., Іванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл. Организации: поведение структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 208).

Органічним продовженням процесу планування професійної кар’єри є система підвищення кваліфікації персоналу компанії, яку передусім слід розглядати як сприяння зростанню професійного по-

тенціалу працівників. Особливу увагу звертають на два ключові моменти такого зростання: 1) на поповнення знань працівників; 2) на розвиток у них практичних навичок. У сучасній світовій прак-

тиці існують два підходи до поповнення знань — конусоподібний і колодязеподібний. За колодязеподібного підходу поповнення знань відбувається в досить вузькому діапазоні й практично в одній галузі. Це може бути доцільно для вирішення конкретного завдання в умовах дефіциту часу та інших ресурсів. Конусоподібний підхід — набуття нових знань з декількох сфер науки, техніки і технологій. За такого підходу існує можливість істотного розширення кругозору працівників, а нерідко й генерування нових знань на межі різних сфер знання. Професійна самоосвіта працівника — процес самостійного набуття нових знань, необхідних для ефективного виконання виробничих функцій і службових обов'язків. Має здійснюватись у максимально демократичній формі (методи, темпи працівник визначає самостійно, керує чись особистими цілями і мотивами). Однак доцільно узгодити програму самоосвіти з керівником підрозділу, з відповідним працівником служби кадрів чи тренером, щоб уникнути багатьох помилок, втрат часу та інших ресурсів. Один із важливих результатів самоосвіти — самовдосконалення працівника. Тобто, з одного боку, воно є результатом самоосвіти, а з іншого — значно ширше, оскільки пов'язане з багатьма іншими факторами. Самовдосконалення — процес розвитку навичок самостійного мислення, набуття знань і навичок, генерування нових знань та ідей. Існують такі його методи: розвиток сильних своїх сторін і подолання слабкостей; аналіз і оцінка минулих дій; обговорення з керівництвом і колегами своїх ідей; зміцнення сили волі; тренування пам'яті і мислення з допомогою складання схем, таблиць тощо; участь у “гуртках якості”, конференціях, дискусіях; написання статей, посібників, довідників; навчання інших; зміцнення фізичного і психологічного здоров'я; удосконалення комунікативних здібностей.

Коростельов В. А.

Особистий прийом громадян — прийом громадян посадовими особами, головним чином органів влади, за результатами якого приймають рішення, що опрацьовуються відповідними служ-

бами, і на їх основі готують проекти доручень, які розглядаються посадовими особами органів влади. О. п. г. в Україні проводиться у порядку, встановленому ст. 23 Закону України “Про звернення громадян”. Інформація про порядок і графік О. п. г. членами Кабінету Міністрів України публікується в газеті “Урядовий кур'єр”, розміщується на Єдиному веб-порталі Уряду та у приймальні Кабінету Міністрів України. Для ведення О. п. г. відводиться відповідним чином обладнане місце. Звернення громадян розглядають і вирішують у термін не пізніше як один місяць від дня надходження, а ті, що не потребують додаткового вивчення, — невідкладно, однак не пізніше п'ятнадцяти днів від дня їх отримання. Якщо в місячний термін вирішити порушені у зверненні питання неможливо, керівник відповідного органу або його заступник встановлює необхідний термін дня розгляду, про що повідомляють особу, яка його подала. Загальний термін вирішення порушених у зверненні питань не може перевищувати сорока п'яти днів. О. п. г. організують і в організаціях та установах, де певною мірою дотримуються демократичних засад управління, організації праці.

Головатий М. Ф.

Особистий приклад керівника — один із соціально-психологічних чинників і методів впливу суб'єкта управління (керівника) на його об'єкт (колектив або особистість). О. п. к. належить до т. зв. непрямих методів керівництва, за використання яких керівник не дає прямих вказівок і у певній ситуації діє сам у повній відповідності з нормами поведінки, які він вважає за необхідне виховувати у підлеглих.

Щокін Г. В.

Особистісний зміст — індивідуальний зміст психічного відображення людини, усвідомлений як персональна система значень, оцінок відображених явищ, об'єктів навколишнього природного і соціального середовища, в яких розгортається її діяльність. О. з. є похідним від потреб особистості, системи її відносин. Л. Виготський обґрунтував концепцію динамічних значенневих систем індиві-

дуальної свідомості особистості. А. Леонтєв розглянув О. з. як одиницю свідомості людини. У О. з. виражаються на-самперед змістоутворювальні мотиви діяльності, що виявляються в усвідомленій діяльності, у вчинках, поведінці. О. з. залежить від соціальної позиції людини.

Колпаков В. М.

Особистість — стійка система соціально значимих рис, які характеризують індивіда, продукт індивідуального та суспільного розвитку, залучення індивідів до системи соціальних відносин за допомогою активної предметної діяльності та спілкування. О. формується в процесі спрямованого виховання і соціалізації індивідів. Характеризується активністю, спрямованістю (стійкою системою мотивів-інтересів, переконань тощо); глибинними змістовими утвореннями, що формуються у спільній діяльності, ступенем усвідомленості свого ставлення до дійсності (установок, диспозицій тощо).

Щокін Г. В.

Особова картка працівника — документ затвердженого зразка, який містить найсуттєвішу інформацію про особу. Форма № П — 2 ДС “Особова картка” затверджена Наказом Міністерства статистики України від 26.12.1995 № 343. О. к. п. містить такі розділи: I розділ — “Загальні відомості”. У ньому зазначають: прізвище, ім’я, по батькові працівника, дату і місце народження, номер і серію паспорта, домашню адресу; освіту; спеціальність за дипломом (свідоцтвом); кваліфікацію за дипломом (свідоцтвом); загальний, безперервний і спеціальний стаж роботи; останнє місце роботи, посаду, професію, дату і причину звільнення; сімейний стан. II розділ — “Відомості про військовий облік”. Заповнюється відповідно до інструкції з обліку військово-зобов’язаних. У ньому вказують: групу обліку; категорію обліку; військове звання; військово-облікову спеціальність; придатність до військової служби; назву райвійськкомату за місцем проживання; перебування на спеціальному обліку. III розділ — “Призначення та переведення”. У ньому фіксують дату прийому на роботу та всі переведення на інші посади, зміну кваліфікації. Усі записи з цьо-

го розділу переносять до трудової книжки. IV розділ — “Відпустки”. Містить інформацію про надання щорічних і додаткових відпусток. У разі звільнення працівника в О. к. п. вказують дату і причину звільнення, номер наказу про звільнення і роблять запис про те, що трудову книжку видано її власнику. О. к. п. комплектують за структурними підрозділами підприємства та апарату управління.

Короткін В. Г.

Особовий листок обліку кадрів. Заповнюється власноручно керівниками, фахівцями, службовцями і матеріально відповідальними особами. Містить такі відомості: прізвище, ім’я, по батькові; стать; рік, число і місяць народження; місце народження; національність; соціальне походження; освіта і спеціальність; володіння іноземними мовами; вчений ступінь, вчене звання; наявність наукових праць і винаходів; виконувана робота з початку трудової діяльності; наявність державних нагород; участь у роботі виборних органів; перебування за кордоном; відношення до військового обов’язку і військового звання; сімейний стан; домашня адреса.

Щокін Г. В.

Особові справи працівників. Заповнюються на керівників, фахівців, службовців, матеріально відповідальних осіб і є набором різних документів, які характеризують біографічні, ділові та особисті якості працівника. О. с. п. містить особовий листок обліку кадрів, автобіографію, копію дипломів, посвідчень, характеристики, атестаційні аркуші та ін.

Щокін Г. В.

Охлократія (від гр. *ochlos* — натовп і *kratos* — влада) — суспільний лад, за якого панує натовп, що, не будучи організованим, неспроможний втримати й використати владу в інтересах усіх. Закони суттєво втрачають свою силу і чинність, усе визначають рухливі і мінливі настрої натовпу або тих, хто на нього впливає, хто ним маніпулює: політиків, громадських, політичних діячів — демагогів, маніпуляторів. Позірна демократія за таких умов часто скидається на автократію, диктатуру, тиранію. Найчастіше О. вини-

кає в суспільстві, яке переживає кризу, трансформується, коли державне регулювання усіх процесів слабне, а громадянське суспільство ще недостатньо сформоване. Термін “О.” запровадив Аристотель на позначення періодів влади, коли вона переходила до повсталого народу, який, однак, через невідготовленість і неорганізованість не міг її утримати.

Головатий М. Ф.

Оцінка результативності праці — визначення рівня ефективності виконання роботи оцінюваним працівником. Пов’язана з виокремленням і визначенням конкретних значень показників оцінки, які класифікують на такі групи: 1) показники безпосередніх результатів праці; 2) показники умов досягнення результатів праці; 3) показники професійної поведінки; 4) показники, що характеризують особистісні якості. Показники безпосередніх результатів праці визначаються вимогами до посади або робочого місця, а також можливістю оцінюваного працівника впливати на фінансові, виробничі та інші показники діяльності організації в цілому чи її підрозділі. Якість виконання вимог до посади, рівень або динаміка показників діяльності організації (підрозділу) можуть бути показниками безпосередніх результатів праці. Показники умов досягнення результатів праці — головним чином здатність або бажання до виконання загальних функцій управління як стосовно об’єктів впливу, так і самого себе: планування, стимулювання, організація, регулювання, аналіз, облік і контроль за процесом роботи. Ці показники характеризують ступінь усвідомлення працівником своєї функціональної ролі. Показники професійної поведінки охоплюють такі сторони діяльності: співробітництво і колективізм у роботі, самостійність у вирішенні завдань, готовність узяти на себе додаткову відповідальність або додаткове навантаження тощо. В оцінці особистісних якостей беруть до уваги загальну ерудицію, зовнішній вигляд, товариськість, чесність, принциповість та ін.

Калина А. В.

Оцінка результативності праці керівників і фахівців — один із напрямів діяльності щодо управління персоналом,

який охоплює певні умови і спрямований на визначення рівня ефективності виконання робіт керівником або фахівцем. О. р. п. к. і ф. характеризує їх здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничої або управлінської ланки і є обов’язковою складовою періодичної ділової оцінки керівників групи і фахівців. Процедура оцінки результативності праці ефективна за дотримання обов’язкових умов: 1) встановлення чітких стандартів результативності праці для кожної посади (робочого місця) і критеріїв її оцінки; 2) вироблення процедури оцінювання результативності праці (коли, як часто і хто оцінює, методи оцінювання); 3) надання повної і достовірної інформації тому, хто оцінює, про результативність праці працівника; 4) обговорення результатів оцінки з працівником; 5) ухвалення рішення за результатами оцінки, його документування. Підсумки О. р. п. к. і ф. можуть бути використані для вдосконалення організаційної структури та зміни в організації місця керівника чи фахівця; атестації службовців; прогнозування просування працівників по службі; проведення виборів або призначення керівників, нормування праці, підвищення (зниження) рівня оплати праці та ін. О. р. п. к. і ф. проводять різними методами оцінки результативності праці.

Калина А. В.

Оцінка результатів діяльності працівника — процес використання системи методів, за допомогою яких здійснюється диференціація оплати праці працівників. Системи оплати праці базуються на різних методах О. р. д. п. Основними її цілями є: адміністративні — підвищення, пониження на посаді, переведення, звільнення; інформаційні — працівник своєчасно дізнається про якість своєї діяльності, сильні та слабкі сторони; мотиваційні — винагорода стимулює працівника до більш плідної праці. Для О. р. д. п. найчастіше застосовують такі методи: 1) метод вимушеного вибору — порівняння фактичних результатів роботи з нормативом; 2) описовий метод — характеристика досягнень і недоліків у роботі; 3) метод порівняльних анкет — зіставлення фактичних якостей працівника з анкетними. Нерідко в О. р. д. п. бере участь

колектив. Набув поширення метод експертних оцінок, за якого експерт або керівник оцінює діяльність працівника за бальною системою (5, 10 балів) або за коефіцієнтом виконання завдань, ефективності праці та ін. Так, на фірмі ІВМ керівник раз на рік зобов'язаний атестувати і провести офіційну співбесіду з кожним зі своїх підлеглих. Діяльність працівника оцінюється від 5 до 1 бала. Більшість отримує 2 або 3 бали, оскільки за повторної вищої оцінки в 1 бал працівник має отримати підвищення. За найнижчої оцінки у 5 балів керівник має чітко визначити короткострокову мету і провести повторну атестацію не менш як два рази із залученням відділу кадрів. Працівник може бути звільнений тільки за отримання повторної негативної оцінки. У деяких фірмах застосовують 10 чинників оцінки працівника, за якими виставляють відповідні коефіцієнти: знання; професійний досвід; здатність приймати самостійні рішення; ступінь складності праці; відповідальність за використання комплектуючих деталей і матеріалів; відповідальність за інструменти та устаткування; психологічне навантаження; фізичні зусилля; умови праці; шкідливість праці. Індивідуальна ставка коливається у межах 80–120 % базової ставки. При цьому в інтервалі від 80 до 100 % може бути не виконано одну або декілька позицій описаних трудових функцій. 100 % — за виконанням орієнтирів у цілому. За досягнення працівником успіхів у виконанні всіх завдань визначають діапазон більш як 100 %, а у виняткових випадках — 120 %. Нерідко О. р. д. п. визначають з трьох рівнів: керівник, рівні за статусом, підлегли. До таких методів належить регулярна атестація працівників, що набула широкого застосування. Так, у США 74 % службовців і 58 % різноробочих проходять атестацію раз на рік, 25 % і 30 % — раз на півроку і близько 10 % — частіше, ніж раз на півроку. В Японії працівники проходять атестацію що 6 місяців за виплати сезонної допомоги і що 12 місяців у зв'язку зі

щорічним підвищенням заробітної плати, а також достроково — у разі просування по службі. Про проведення атестації працівників інформують заздалегідь, комісії оцінюють їх відповідність робочим місцям і дають рекомендації вищому керівництву та відділу кадрів. Викликає інтерес французька система оцінки праці бюрократів і їх просування по службі — система залікових балів. Щорічно незалежні комісії оцінюють у балах роботу всіх службовців за спеціальною таблицею, яка враховує професіоналізм, самостійне підвищення кваліфікації, швидкість виконання завдань, акуратність та ін. Дані фіксують у спеціальних анкетах, обробляють на комп'ютері й вивішують на видноті (ці дані можна оскаржити). Тих, хто набрав необхідну кількість балів, зараховують до резерву на вищу посаду.

Калина А. В.

Оцінювання (в освіті) — діяльність, пов'язана з визначенням якості освіти. О. виконують за внутрішніми та зовнішніми процедурами. Процес внутрішнього О. охоплює систематичне збирання адміністративної інформації, опитування студентів і випускників поряд зі звичайними бесідами з лекторами і студентами. Складовою зовнішнього О. є відвідування групою контролю факультету для визначення якості академічного навчання та викладання. Зовнішні оглядачі — лектори або люди професійної діяльності, які на основі спілкування зі студентами та молодими науковцями складають остаточний звіт. Оцінювати академічне навчання і викладання необхідно з урахуванням ефективних заходів гарантії якості. Крім академічного навчання та викладання, презентацію дослідження оцінюють на різних рівнях: спираючись на системи національних досліджень, індивідуальні інституції, програми досліджень та індивідуальні проекти. У галузі дослідження також проводять внутрішні та зовнішні оцінювання.

Головатий М. Ф.

П

Паблік рилейшнз — сфера дій урядових та інших організацій для досягнення взаєморозуміння з громадськістю. Формується у двох основних сферах — політичній і управлінській. П. р. в управлінській сфері є однієї з головних форм просування продукції компанії, створення її іміджу у спо-

живачів, широкого суспільного загалу. За своєю суттю П. р. — процес інформування потенційного споживача про компанію та її продукцію з метою прискорення продажу цієї продукції. П. р. не слід ототожнювати з рекламною діяльністю. Головні відмінності П. р. від реклами наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Відмінності паблік рилейшнз від реклами

| Реклама | Паблік рилейшнз |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">– платна, пряма форма інформування споживачів– рекламодавець має змогу здійснювати контроль за тим, що, кому і коли говорить– дорогий засіб комунікації інформування– слабкий зворотний зв'язок | <ul style="list-style-type: none">– немає безпосередньої оплати інформації– організація не має змоги контролювати обсяг, час і зміст інформації– відносно недорогий засіб– існує можливість зворотного зв'язку |

Основними засобами П. р. є: публікації статей та інформаційних матеріалів у засобах масової інформації; участь у виставках, ярмарках, презентаціях; проведення прес-конференцій; організація тренінгів, семінарів, науково-практичних конференцій; випуск корпоративних прес-релізів; спонсорство; організація клубів користувачів і споживачів. Публікації статей або виступи по радіо, на телебаченні — відносно недорогий, але досить ефективний інструмент, за допомогою якого компанія має можливість поінформувати реальних і потенційних споживачів про свою продукцію, плани і перспективи. Цей засіб значною мірою посилює увагу клієнтів, широкого суспільного загалу до компанії, сприяє зміцненню її конкурентних позицій. Торгові ярмарки і виставки допомагають налагодженню певних зв'язків між виробником і споживачем. Участь у цих заходах передбачає досягнення трьох головних цілей: 1) презентація продукції і компанії; 2) безпосереднє спілкування зі споживачем; 3) збір інформації про конкурентів. З метою підвищення ефективності П. р. складають план проведення відповідних акцій і визначають бюджет ви-

трат на їх проведення. План і бюджет П. р. мають бути складовою загального маркетингового плану компанії і сприяти досягненню не лише її ринкових, а й загально-стратегічних цілей.

Коростельов В. А.

Парадигма (від гр. *paradeigma* — приклад, взірець) — 1) теорія, теоретична модель, яку мають і використовують як зразок постановки, обґрунтування, розв'язання проблеми в межах певного предмета дослідження; 2) короткий опис (компактна структура) основних понять, допущень, пропозицій, процедур і проблем будь-якої самостійної галузі знання або теоретичного підходу; 3) у методології наук — уявлення про предмет науки, її основоположні теорії та специфічні методи, відповідно до яких організують дослідницьку практику науковим співтовариством у певний історичний період; 4) в античній і середньовічній філософії — характеристика взаємовідносин духовного і матеріального світу; 5) у лінгвістиці — система форм одного слова, що характеризує його зміни. П. визначає погляд дослідника на проблему, її теоре-

тичне усвідомлення, вибір методичних засобів. П. — модель дослідження. “Освоюючи парадигму, — зазначав Т. Кун, — учений оволодіває одночасно теорією, методами і стандартами, які у такий спосіб найтісніше переплітаються між собою”.

Головатий М. Ф.

Параметричне джерело інформації про стан здоров'я — результати вимірювань окремих параметрів здоров'я (витривалості, фізичної працездатності, артеріального тиску та ін.) за допомогою тестів і медичних інструментів.

Дмитренко Г. А.

Параметричні методи (у математичній статистиці) — методи безпосередньої оцінки теоретичного розподілу вірогідностей за умови, що відома належність цього розподілу до певного добре дослідженого сімейства. У більшості випадків П. м. ґрунтуються на припущенні про нормальний розподіл досліджуваного явища.

Колпаков В. М.

Паркінсон Сіріл Норткот (1909–1993) — письменник, драматург, журналіст, біограф, історик. Закінчив Кембриджський університет (1932). У 1935 здобув ступінь доктора філософії. Учасник Другої світової війни. У 30-х і після війни опублікував кілька маловідомих оглядово-історичних праць. Викладав у Малайському університеті (Сінгапур). Автор трактату “Як замінити одного службовця сімома” (1956). У 1957 видав збірник трактатів під назвою “Закон Паркінсона, або дорогою прогресу”, в яких пояснює перманентну бюрократизацію управлінського апарату. Витоки цього феномена П. розглядає кризь призму соціально-психологічної орієнтації чиновника. Його закон виражається двома “майже аксіоматичними положеннями”: 1) чиновник множить підлеглих, а не суперників; 2) чиновники працюють один на одного. Тобто чиновник на певному етапі свого життя скаржить на перевантаження і зазвичай просить собі на допомогу двох підлеглих. Причому обов'язково двох, не менше, “аби кожен притримував іншого, побоюючись, щоб той його не ошукав”. З плином часу виникає

необхідність “розвантажити” цих чиновників, призначивши кожному в помічники ще по два виконавці. Отже, перший чиновник матиме певну адміністративну вагу, а його підлегли тітко працюватимуть, причому незалежно від того, збільшилась чи ні кількість справ. При виконанні штатом працівників, що розрісся в геометричній прогресії, по суті, того самого обсягу робіт, який раніше виконував один чиновник, весь штат повністю завантажений, а чиновник — вершина піраміди — зайнятий більше, ніж колись.

Барчан Г. Ю.

Парсонс Толкотт (1902–1979) — американський соціолог, один із авторів сучасних теорій соціальної дії та соціальних систем, засновник школи структурного функціоналізму. Соціально-теоретичні погляди П. сформувалися здебільшого під впливом праць М. Вебера, Е. Дюркгейма, А. Маршалла, В. Парето. П. був прибічником необхідності побудови загальної логіко-дедуктивної теорії людських дій як основи вирішення будь-яких конкретних емпіричних завдань. Людські дії є самоорганізуючою системою, специфіка якої, за П., полягає: у символічності — наявності таких символічних механізмів регуляції, як мова, духовні цінності тощо; у нормативності — залежності індивідуальних дій від загальноприйнятих норм і правил; у волонтарності — певній незалежності від пізнавальних умов середовища і певній залежності від суб'єктивних “визначень ситуації”. На основі цього П. побудував модель системи дії, що визначається такими функціями з її відтворення, як: адаптація, відтворення зразка, ціледосягнення, інтеграція. Кожній із цих функцій відповідають чотири структурні елементи системи дії: 1) адаптації — поведінкова підсистема; 2) відтворенню — культурна; 3) ціледосягненню — особистісна; 4) інтеграції — соціальна підсистема, які діють на принципах взаємообміну. Соціальна підсистема має задовольняти тим самим функціям, що й система дій, через свої структурні елементи взаємодіючи зі своїм зовнішнім середовищем: функції адаптації (для взаємодії з поведінковою підсистемою) — підсистема соціальних ролей; функції відтворення зразка (для взаємодії з культур-

ною підсистемою) — підсистема цінностей; функції ціледосягнення (для взаємодії з особистісною підсистемою) — підсистема колективів; функції інтеграції (для внутрішніх цілей) — підсистема норм. За такою схемою, на думку П., можна будувати безліч моделей суспільної реальності, які мають шанси на адекватне відтворення соціальної дійсності в її розмаїтості. Основними характеристиками сучасного суспільства, за П., є: повна диференціація всіх підсистем відповідно до чотирьох складових — функціональної матриці; масово-універсальне виробництво, бюрократична організація, ринок і гроші, право як конкретний засіб їхнього втілення; наявність соціальної стратифікації, в основі якої — критерій успіху; складна і диференційована система соціальних взаємозв'язків. Основні праці П.: “Соціальна система” (1951); “Суспільство: еволюційні та порівняльні перспективи” (1966); “Система сучасних суспільств” (1971), “Соціальна дія та умови людського існування” (1978).

Черній А. М.

Партисипативне управління — різновид управління, спрямований на активізацію творчої активності працівника, створення простору для індивідуальних досягнень талановитих людей. Забезпечує необхідне інтегрування оцінних зусиль на єдину колективну дію. Поняття партисипативності означає залучення працівників до управління, розв'язання виробничих проблем. Приклад — “гуртки якості”, що широко використовуються в управлінні. З розвитком П. у. зростає зрілість працівників, посилюється дієвість рішень, що реалізуються, забезпечується краще розуміння рішень і проблем, їх реалізації, підвищується поінформованість працівників, створюється механізм зростання рядових працівників і керівників низової ланки, поліпшується комунікація, підвищується ефективність нововведень. П. у. ґрунтується на таких принципах: 1) воно має бути реальністю на всіх рівнях; 2) різні категорії працівників висувують різні вимоги до характеру своєї участі в управлінні. Зокрема, для робітників на першому місці — розподіл премій, висування передовиків, матеріальне та моральне заохочення; на другому —

участь у розподілі завдань між членами колективу, підведення підсумків роботи; на третьому — участь у розробленні планів роботи, планів підвищення кваліфікації. Для фахівців на першому місці — участь у висуванні членів колективу на вищі посади, відтак — участь у системі матеріального та морального стимулювання.

Калина А. В.

Партнерство соціальне — форма регулювання соціально-трудових відносин між соціальними суб'єктами завдяки розробленню та реалізації спільних соціально-трудових договорів, програм чи угод на визначені терміни. Як інститут громадянського суспільства, П. с. може бути двостороннім (між підприємцем і профспілками) або трестороннім (між представниками уряду, підприємцями і профспілками). П. с. реалізується на рівні окремого підприємства, регіону чи галузі у формі укладення договорів. Предмет укладення договорів — тарифні угоди, що обумовлюють взаємні обов'язки сторін у виробничій, трудовій та соціальній сферах. Наріжним каменем ідеології П. с. є положення про необхідність забезпечення кожної людини певною сукупністю соціальних прав, головними з яких є: 1) право на працю, оплату праці, участь у розробленні процедур розподілу прибутків та їх отримання, рівень і якість життя; 2) участь у володінні власністю підприємств до контрольного пакета акцій включно; 3) участь в управлінні підприємством (членство у радах управляючих, комісіях, виборчих радах тощо). Важливий принцип П. с. — підтримка і розвиток ринкової конкуренції, запобігання монополізму, недопущення будь-яких спроб встановлення жорсткого контролю з боку держави, організацій чи приватних осіб за ринком, його регулюванням. П. с. теоретично обґрунтоване у концепціях держави всезагального благоденства, народного капіталізму, революції у прибутках, людського капіталу, постіндустріального та інформаційного суспільства, стадій економічного зростання, суспільства ризику. П. с. як усталена і виважена форма регулювання трудових відносин, співробітництва різних суб'єктів діяльності передбачає також і

певну технологію розв'язання проблем цієї взаємодії, яка полягає, зокрема, в таких вимогах: 1) ідентичність — аналіз сутності позиції соціального партнера щодо можливостей досягнення цілей діяльності; 2) солідарність як протидія намаганням особистого чи корпоративного успіху, недопущення протиставлення однієї сторони іншій, спільні дії, виходячи з інтересів спільності, вимог ситуації та цілей співробітництва; 3) терпимість як атрибутивна вимога активної і тривалої спільної діяльності; 4) кооперація як акцентація, зосередження уваги на процесі роботи, її перебігу та результатах відповідно до поняття солідарності; 5) емоційність як протитяга техніко-раціональному способу дії, яка полягає у намаганні зміцнювати процес міжкорпоративного спілкування (співчуття, такт, акцентація, підтримка тощо); сприяння досягненню конкретних домовленостей в окремих галузях. П. с. є одним із ефективних механізмів пом'якшення соціальних наслідків ринкового реформування, розв'язання соціальних проблем на засадах консенсусу, збереження громадянської злагоди, миру та спокою в суспільстві. В Україні П. с. лише утверджується. При Президенті України утворена і діє Національна рада П. с., мета діяльності якої — налагодження діалогу, партнерських відносин між державними структурами (в т. ч. органами місцевого самоврядування), профспілками і підприємцями, об'єднаннями сільськогосподарських працівників. Постійно діючим робочим органом є Паритетна комісія, рішення якої обов'язкові для сторін, хоча й мають рекомендаційний статус. Завершується структуризація регіональних і галузевих рад тристороннього співробітництва. Засобом розвитку системи П. с. має стати також укладення колективних договорів і угод про мінімальні соціальні стандарти і механізми їх реалізації, визначення соціальних партнерів тощо. У стадії розроблення — проект Закону України “Про соціальне партнерство”.

Лукашевич М. П., Недюха М. П.

Пасивна політика зайнятості — один із видів державної політики зайнятості населення. Державна політика зайнятості передбачає: 1) забезпечення рів-

них можливостей усім громадянам в реалізації права на вільний вибір виду діяльності відповідно до здібностей і професійної підготовки; 2) сприяння забезпеченню ефективної зайнятості, запобігання безробіттю, створенню нових робочих місць; 3) координацію діяльності у сфері зайнятості з іншими напрямками соціально-економічної політики; 4) забезпечення контролю профспілок, спілок підприємців, власників підприємств за виконанням заходів щодо забезпечення зайнятості населення; 5) міжнародне співробітництво з метою розв'язання проблеми зайнятості населення. Для реалізації цих принципів держава здійснює активну і П. п. з. Складаються П. п. з. є: виплата допомоги на випадок безробіття у встановленому порядку, але не більше 360 календарних днів протягом двох років; страхування громадян на випадок безробіття; виплата безробітному після закінчення терміну виплати допомоги на випадок безробіття матеріальної допомоги у розмірі до 75 % мінімальної заробітної плати протягом 180 календарних днів за умови, що середньомісячний сукупний дохід на членів сім'ї не перевищує встановленого законодавством неоподаткованого мінімуму доходів громадян.

Калина А. В.

Паспорт (фр. *passport* від *passer* — прохід і *port* — гавань) — 1) документ, виданий державою для посвідчення особи своїх громадян; 2) реєстраційний і технологічний документ, що містить основні відомості про підприємства, будівлі, устаткування тощо.

Щокін Г. В.

“Паспорт здоров'я” — документ, що містить зведену в цифровому вигляді інформацію про стан здоров'я індивіда порівняно з нормативним рівнем. Дані заносяться після проведення періодичних вимірювань (пов'язаних із заходами оцінювання, у т. ч. з метою атестації працівників) і є динамічним рядом порівнюваних показників.

Дмитренко Г. А.

Паспорт посади — документ, що складається з 5 сторінок (А–4) і містить: загальні вимоги до посади (1-ша стор.);

вимоги до ступеня професійних знань (2-га стор.); вимоги до рівня навичок і умінь (3-тя стор.); вимоги до рівня ділових якостей (4-та стор.); вимоги до рівня особистісних якостей (5-та стор.). Відмінність П. п. від професіограм і психограм полягає, по-перше, у концентрації інформації на головних елементах, по-друге, вимоги до посади подані не в загальних вербальних термінах, а кількісно, щодо вираженого ступеня наявності якостей (напр., для певної посади рівень розвитку лідерських якостей у працівника має бути не нижчим за 0,75).

Дмитренко Г. А.

Патерналізм (лат. *paternus* — батьківський) — 1) опікунське ставлення держави до своїх громадян, з одного боку, компаній і фірм до працівників — з іншого; 2) форма соціальної політики і соціальної ідеології, спрямованих на соціально-економічне партнерство праці і капіталу; 3) філософське вчення, в основі якого — виховання у зайнятих на підприємстві працівників почуття, що вони — члени однієї родини, завдяки довгостроковому спілкуванню з керівництвом, плануванню службової кар'єри, використанню корпоративної культури. П. як стиль лідерства в управлінні персоналом передбачає поєднання високого рівня уваги керівника до виробництва з високим рівнем його піклування про підлеглих. Керівник прагне, щоб підлеглі захоплювались його досвідом і вмінням управляти. Коли підлеглі беззастережно виконують розпорядження такого менеджера, їх заохочують. Від них також очікують високої оцінки забезпечених їм допомоги і заохочення з боку керівництва. Такий менеджер боїться втратити контроль за підлеглими. Коли вони виконують вказівки і розпорядження, він виявляє до підлеглих теплі почуття за їх лояльність, а незгода з політикою керівника розглядається як нелояльність і має наслідком позбавлення їх подальшої допомоги; 4) ідеологія і практика управління, особлива форма здійснення влади, за якої її суб'єкт ототожнюється з батьком великої патріархальної сім'ї, який піклується про своїх підлеглих, а ті, у свою чергу, зобов'язані відповідати “синівською” віддані-

стю і слухняністю. Ідею П. сформулював Конфуцій (Китай, VI–V ст. до н. е.). Значного поширення вона набула у політиці та економіці й використовується для характеристики відносин на різних рівнях: від локальних спільностей до суспільства загалом, а також міждержавних зв'язків розвинених держав і країн, що розвиваються. Доктрина П. в її сучасному вираженні виникла у 20-ті ХХ ст. у США для обґрунтування можливості досягнення в суспільстві “соціального миру” завдяки “соціальному партнерству” і “соціальному патронажу”. Вона покликана укорінити в свідомості підлеглих віру в те, що суб'єкт управління (окрема особа — правитель, господар, управитель, менеджер або соціальний інститут чи організація — держава, її органи, правляча партія, адміністрація та ін.) піклується не лише про свою вигоду, а й про інтереси людей, дбає про задоволення їхніх потреб. Це знижує напруження у відносинах суб'єкта і об'єкта управління, формує лояльність до існуючої системи відносин, переключує увагу людей з активного пошуку способів реалізації своїх інтересів на пасивне очікування благ “зверху”. Патерналістську свідомість формують політичними, соціально-економічними та ідеологічними заходами, поєднанням реальних кроків щодо задоволення певних потреб людей з показною доброчинністю, демагогією, іншими методами маніпулювання свідомістю і жорсткими санкціями проти тих, хто ставить під сумнів необхідність такого “батьківського” піклування. Найважливіша риса доктрини П. — декларування спільності корінних інтересів керівників і підлеглих, закріплення цієї спільності у різних формах суспільної свідомості — релігії, ідеології, теоріях, традиціях. Упровадженню відносин П. сприяють насамперед соціальні чинники: залишки патріархальності в економічному і соціальному житті; належність до соціально уразливих верств, які не можуть самостійно поліпшити своє становище; низький рівень культури; деякі особливості менталітету або релігії тощо, а також психологічні чинники, оскільки в силу психологічних особливостей значна кількість людей право вибору і самостійного прийняття рішення розглядає не як благо, а як тягар, від якого

охоче відмовляється на користь зовнішнього авторитету за його заступництво і захист. Наслідками застосування патерналістського стилю управління є створення організації з високою стабільністю і мінімальним рівнем пильності персоналу; відсутність ініціативи підлеглих, недостатнє використання їх потенціалу; гальмування розвитку творчих здібностей підлеглих через залежність їхньої поведінки.

Сладкевич В. П.

Педагогіка — наука про виховання і навчання людини. Розкриває сутність, мету, завдання і закономірності виховання, його роль у житті суспільства і розвитку особистості, процес освіти та навчання. Охоплює теорію виховання, дидактику, школознавство. Однією з її галузей є виробнича педагогіка — важлива складова професійної підготовки організатора роботи з персоналом.

Щокін Г. В.

Педагогічна технологія — нормативне представлення про послідовність кроків і способи здійснення практичного навчально-виховного процесу розвитку того, кого навчають.

Колпаков В. М.

Пейтон Роус Френсіс (1879–1970) — американський патолог, член національної АН США і багатьох інших академій та наукових товариств. Лауреат Нобелівської премії в галузі фізіології і медицини (1966). Закінчив медичну школу університету Джонса Хопкінса. З 1909 працював в Рокфеллерському інституті медичних досліджень (Нью-Йорк), з 1945 — його почесний член. Редактор “*Journal of Experimental Medicine*”. Найвагомимим науковим досягненням П. є відкриття пухлинорідних вірусів. У 1911 він довів, що саркома у курей може бути прищеплена від хворої птиці здоровій не тільки клітиною, а й безклітинними фільтратами пухлинної тканини. Згодом вірус саркоми Роуса був індифікований, його вивчали багато онкологів і вірусологів, він застосовується в онковірусологічних дослідженнях. П. і його співробітники встановили, що механізми імунітету організму до пухлинорідного вірусу і до ураже-

ної ним пухлинової клітини різні; довели, що онкогенність пухлинорідних вірусів збільшується за їх застосування з канцерогенними речовинами або стимуляторами клітинного росту. П. опублікував низку узагальнюючих робіт про роль вірусів у виникненні пухлин і висунув ідею прогресії пухлин.

Барчан Г. Ю.

Пенсія (від лат. *pensio* — платіж) — регулярна грошова виплата як матеріальне забезпечення у старості, у разі інвалідності, за вислугу років, у випадку втрати годувальника. П. виплачують із соціальних фондів споживання.

Щокін Г. В.

Первинні документи з обліку кадрів — накази (розпорядження) про прийом на роботу, про звільнення, про переведення на іншу роботу, записки про надання відпусток, на підставі яких роблять відповідні записи в облікових документах (особистих картках, трудових книжках та ін.).

Щокін Г. В.

Переговори партнерські — 1) процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різних, інколи суперечливих інтересів; 2) зустрічі та наради представників різних фірм щодо розгляду бізнес-питань. Залежно від питань, що розглядаються, метою П. (п.) може бути: 1) презентація фірми для створення її позитивного іміджу у ділових колах; 2) презентація бізнес-проектів для інформування ділових партнерів про конкретні бізнес-проекти, пошук зацікавлених у підтримці розроблення та реалізації проекту; 3) звіт про виконану роботу; 4) обговорення планів реалізації майбутніх проектів; 5) презентація товару та ін. У процесі П. (п.) відбувається взаємний обмін думками у формі пропозицій щодо розв'язання конкретних проблем, що дає змогу укласти угоди і отримати результати, які відповідають інтересам ділових партнерів. Успіх П. (п.) цілком залежить від якісної підготовки їх проведення. До початку П. (п.) розробляють їх модель, яка охоплює: чітке формулювання предмета і проблеми переговорів; приблизну програму, сценарій їх перебігу і кілька варіантів розвитку подій; визна-

чення питань, у яких можливі поступки, а також вищого і нижчого рівнів компромісів. За способами проведення П. (п.) і цілями учасників виділяють метод позиційного торгу (конфронтаційний підхід) і метод принципівних переговорів (партнерський підхід). Суть методу позиційного торгу в тому, що спочатку його учасники займають вихідні позиції, якими відтак поступаються в певній послідовності. Для вихідних позицій характерне значне завищення початкових вимог, які учасники П. (п.) обстоюють, йдучи на незначні поступки. Що жорсткіша позиція і незначніші поступки, то більше часу і зусиль знадобиться для з'ясування можливості укладення угоди. Мета позиційного торгу — реалізація завищеної позиції найбільш повно і за мінімальних поступок. З огляду на це П. (п.) орієнтовані на певну гру, маніпулювання поведінкою партнера, тиск на нього. Існують два варіанти позиційного торгу. В основі першого — твердження, що виграш одного із учасників дорівнює програшу іншого, а альтернативними результатами П. (п.) можуть бути або абсолютний виграш, або повний програш, “все або нічого”. Поширенішим є другий, більш цивілізований варіант, за якого конфронтація сторін слабша, вони мають майже однакову силу і у процесі торгу виходять на деяке “середнє рішення”. Позиційний торг, як жорсткий метод ведення комерційних переговорів, загалом малоефективний, оскільки його результати непередбачувані, він потребує значних затрат часу, погіршує відносини з партнерами, існує вірогідність відмови від подальшого співробітництва. Метод принципівних переговорів полягає в тому, що партнери не торгуються, а виходять із суті справи і прагнуть знайти взаємну вигоду там, де це можливо. За незбігання інтересів вони прагнуть досягти результату, що ґрунтується на справедливих нормах. Головне на принципівних переговорах — розв'язання проблеми на основі партнерських взаємовідносин рівноправних суб'єктів. Поведінка на цих переговорах характеризується значною мірою відкритістю, відсутністю початкового завищення вимог. Щоб переговори були більш об'єктивними і справедливими, запрошують посередників, спостерігачів, незалежних експертів.

Сладкевич В. П.

Переконання — 1) метод управління, що здійснюється у ненасильницький спосіб і спрямований на свідоме засвоєння та усвідомлення працівником певних морально-правових принципів і цінностей — визначальних чинників його поведінки, добросовісності та виконання службових, ділових обов'язків; 2) раціональна основа моральної поведінки працівника, що дає йому змогу виконувати певні дії свідомо, із розумінням необхідності та доцільності певної поведінки.

Головатий М. Ф.

Перепідготовка кадрів — здобуття нової фахової освіти (професії, спеціальності) з метою оперативного забезпечення персоналом нових напрямів науково-технічного та соціального прогресу, а також переміщення кадрів із застарілих сфер діяльності у сучасні.

Щокін Г. В.

Персонал (від лат. *personalis* — особистий) — особовий склад підприємства, установи, організації або частина цього складу, що є групою за професійними або іншими ознаками (напр., обслуговуючий П.).

Щокін Г. В.

Персонал управління — сукупність працівників, об'єднаних у спеціалізовані служби та підрозділи, на які покладено виконання функцій управління.

Щокін Г. В.

Перспективний план роботи з кадрами — план роботи з кадрами на перспективу. Містить три основні розділи: 1) заходи щодо вдосконалення кадрового складу (показники якісного складу кадрів, аналіз їх відновлення та розрахунок перспективної потреби, визначення джерел комплектування кадрами, вимог до різних категорій працівників, оцінка кадрів і створення резерву на висування, робота з молодими фахівцями та ін.); 2) заходи щодо підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, створення єдиної системи неперервної освіти; 3) заходи щодо виховання кадрів (культурно-масова і виховна діяльність, робота в робочих гуртожитках, зміцнення дисципліни, скорочення плинності кадрів, наставництво та ін.).

Щокін Г. В.

Петрова Ірина Леонідівна (н. 1957) — доктор економічних наук. Закінчила Київський державний університет ім. Т. Г. Шевченка (1979), захистила кандидатську (1999) і докторську дисертації з теоретичних та практичних проблем розвитку і регулювання трудових відносин. З 1983 по 1995 — викладач Київського державного педагогічного інституту (нині НПУ ім. М. П. Драгоманова). У 1995–97 працювала провідним науковим співробітником Науково-дослідного центру зайнятості та ринку праці. З 1997 поєднує викладацьку, наукову і консалтингову діяльність. Завідує кафедрою менеджменту та маркетингу в Університеті економіки та права “Крок”, професор кафедри управління персоналом Київського національного економічного університету. П. — учасник програми “Лідери майбутнього в МВА” міжнародного проекту “Бізнес — менеджмент — освіта в Україні”. В межах цього проекту стажувалася в Університеті Міннесоти (США). Активно займається науково-дослідною роботою. Брала участь як керівник і виконавець у декількох проєктах, зокрема щодо функціонування і розвитку ринку праці, створення робочих місць в економіці України, формування регіонального ринку праці. П. — член науково-методичної ради при Міністерстві праці та соціальної політики України. Постійно виступає на українських і міжнародних конференціях. Є членом редколегії наукових фахових журналів “Зайнятість та ринок праці”, “Демографія і соціальна політика”, консультантом відомої компанії Гештальт Консалтинг Груп. Була науковим керівником і консультантом низки проєктів, виконаних для різних організацій м. Києва, зокрема проєкту “Мотивація та оцінювання персоналу” (АППБ “Аваль”), “Реконструкція кадрової служби у світлі стратегічних завдань” (ВАТ “Укртранснафта”) та ін. Основна тематика наукових інтересів П. — реформування зайнятості в контексті трансформаційних і глобалізаційних змін; регулювання ринку праці в Україні; управління мотиваційною системою; стратегічне управління персоналом: розробка конкурентних стратегій, мотивація та оцінювання персоналу, інноваційний кадровий менеджмент. З цих проблем має більш як 100 наукових публікацій. Серед них дві індивідуальні та дві

колективні монографії, розділи в підручниках і посібниках “Загальна економіка”, “Основи підприємницької діяльності”, “Економічна теорія”, “Менеджмент персоналу”, а також публікації “Сегментація ринку праці: теорія і практика регулювання” (К.: Таксон, 1997); “Управлінські аспекти соціальної роботи” (К.: МАУП, 2002, ч. I, р. 5, ч. II, р. 4); “Мотиваційна система: сучасність та еволюція” (Вісник Технологічного університету Поділля. — Хмельницький, 2003, № 4, ч. 1, т. 2, С. 21–24); *Modernization of HR Department in Ukrainian Companies: Taking advantage of EU Enlargement.*; *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej*: Olsztyn, 2004, s. 528–537.

Дмитренко Г. А.

Петті Вільям (1623–1687) — англійський економіст і статистик, засновник класичної політичної економії. Проїшов шлях від юнги до пера Англії. За фахом — лікар. Здобув ступінь доктора фізики, професор анатомії у Грешем-коледжі, член Лондонського Королівського товариства, землевпорядник. Автор праць: “Трактат про податки і збори” (1662), “Слово мудрим” (1664), “Політична анатомія Ірландії” (1672), “Політична арифметика” (1676), “Різне про гроші” (1682). Тривалий час перебував під впливом меркантилізму, що позначилося на його перших працях, у яких П. характеризує багатство з меркантилістських позицій. Вважав, що “багатство кожної країни міститься передусім у тій частці, яку вона має в зовнішній торгівлі”. Праці П. суттєво вплинули на формування економічної теорії, яку він трактував як науку про багатство, започаткувавши численні важливі розділи. До аналізу господарських процесів П. підходив як природознавець-медик. За аналогією з людиною розглядав економіку як живий організм, що розвивається за певними законами. Хоча він не розрізняв природних і економічних законів, його заслугою є підняття проблеми економічного закону. Крім опису економічних процесів, П. застосував глибинний аналіз, ініціювавши розроблення методу наукової абстракції, запровадив у наукову практику кількісний, економіко-статистичний метод дослідження. П. не створив цілісної системи економічних

знань, однак у розв'язанні багатьох проблем досяг вагомих результатів, зокрема в теорії ціни, доходів, заклав підвалини трудової теорії вартості. П. розрізняв “політичну” і “природну” ціну. Під першою розумів ринкову ціну, що змінюється залежно від ринкових ситуацій, під другою — певну кількість праці, затраченої на виробництво товару, тобто вартість. Перебуваючи під впливом меркантилістських поглядів, вважав, що вартість створюється не всякою працею, а лише затраченою на виробництво золота і срібла, тобто вартість, за П., існує лише у грошовій формі. Інші товари набувають вартості через обмін їх на гроші. У створенні вартості, на думку П., бере участь і природа: “Труд — батько і найактивніший принцип багатства, земля — його мати”. Вчення про доходи охоплює заробітну плату, ренту і позичковий відсоток. Заробітна плата визначається як ціна праці і має встановлюватися на рівні, що забезпечує “існування робітника (але не більше)”, дає йому змогу “жити, працювати і розмножуватися”. Підвищення заробітної плати, вважав П., зменшить бажання робітника більше працювати, що означатиме втрату суспільством частини праці. Отже, заробітна плата встановлюється на рівні мінімуму засобів існування робітника. Головним підприємницьким доходом у П. є рента у двох формах: 1) “рента з землі та доходів” і 2) “грошова рента” (позичковий відсоток). Земельна рента визначається як надлишок створеного продукту над витратами виробництва (засобами виробництва і коштами, необхідними для відтворення робочої сили), йдеться про диференціальну ренту з її поділом на диференціальну ренту I і диференціальну ренту II. З теорією ренти у П. тісно пов'язане і питання позичкового відсотка, який він розглядав як дохід від грошового капіталу і вважав, що його рівень має бути співвідносним із земельною рентою і дорівнювати “ренті з тієї кількості землі, яка може бути куплена на ті ж віддані в позику гроші”. П. не створив теорії прибутку, рента в його працях — універсальна форма доходу. Це пояснюється умовами XVII ст., коли земля ще була головним об'єктом докладання праці. Книгою “Політична арифметика” П. започаткував

статистику як науку. В ній він продемонстрував кількісний підхід до вивчення масових суспільних явищ, вперше визначив національне багатство Англії, а також національний дохід, заклавши, таким чином, основи сучасної системи національних рахунків. Ставлення економістів до П. неоднозначне. Деякі західні вчені не визнають його пріоритету як фундатора класичної школи, теорії вартості (Й. Шумпетер), обмежують заслуги П. створенням основ статистики, розглядають його як представника пізнього меркантилізму. К. Маркс характеризував П. як геніального дослідника-економіста.

Барчан Г. Ю.

Підвищення кваліфікації працівників — навчання, спрямоване на вдосконалення і розвиток знань, умінь і навичок конкретного виду діяльності. Потреба в П. к. п. визначається постійною зміною завдань, що стоять перед працівниками, та умов праці, пов'язаних як з удосконаленням засобів виробництва, так і з посадовим зростанням.

Щокін Г. В.

Підготовка управлінців — процес формування спеціаліста, здатного приймати ефективні управлінські рішення. Спрямована на вирішення трьох основних завдань: 1) забезпечення майбутнього управління необхідним обсягом знань; 2) формування у нього певного обсягу вмінь, передусім уміння своєчасно використовувати набуті знання; 3) набуття ним практичних навичок розв'язання управлінських проблем. Найважливішим є перше завдання, оскільки від його ефективного вирішення залежить рівень успішності інших двох. Реалізацію цих завдань покликані забезпечити ВНЗ. Складність і різноманітність знань спеціаліста-управлінця відображає схема структури системи менеджменту (схема 1). Крім міцних знань, П. у. передбачає формування у них широкого кругозору в економічній, соціальній, політичній, демографічній, екологічній сферах; озброєння їх системними знаннями у галузі психології та педагогіки, закладання основ технічних і технологічних знань. З огляду на це комплекс навчальних дисциплін охоплює: 1) загальнонаукові дисципліни



Схема 1. Найважливіші складові системи управління

(гуманітарні науки, вища математика, суспільні науки, основи мистецтва, етики та естетики, іноземні мови та ін.); 2) економічні дисципліни (основи макро- і мікроекономіки, політична економія та історія, статистика, бухгалтерський облік, фінанси і банківська справа; бізнес-планування, податкова і митна системи, основи оцінки бізнесу і фондового ринку та ін.); 3) основи педагогіки та психології (психологія людини, соціальна психологія, педагогіка навчання і виховання дорослих та ін.); 4) основи техніки і технології (техніка і технологія виробництва, інформатика, основи конструювання та проектування, охорона праці, основи екології та ін.); 5) галузевий менеджмент (з урахуванням профілю майбутньої сфери діяльності менеджера). Перші два завдання П. у. вирішуються у сфері системи вищої освіти, а третє — у сфері реального, практичного управління, оскільки практичні навички мають бути конкретними, тобто допомагати менеджеру у розв'язанні конкретної управлінської проблеми. Удосконалення практичних навичок відбувається переважно в системі підвищення кваліфікації

менеджерів: на курсах підвищення кваліфікації, у бізнес-школах і бізнес-центрах, безпосередньо на підприємствах і в організаціях. Найпопулярніші на сьогодні форми підвищення кваліфікації — тренінги, навчання в корпоративних університетах, коучинг і консалтинг.

Коростельов В. А.

Підпорядкування — 1) одна з форм зв'язку між управлінськими ланками, яка означає залежність у діях однієї управлінської ланки від іншої; 2) залежне становище ланки, якою управляють, від керуючої в системі управління, що забезпечує стійкість і цілісність системи, стабільність її структури; 3) управлінське відношення, яке визначає залежність діяльності ланки, якою управляють, від керуючої.

Куроченко О. В.

Підпорядкування подвійне — форма зв'язку між ланками управління, за якої діяльність однієї з них залежить від установок або наказів двох чи більше управлінських структур.

Куроченко О. В.

Підприємство державне — основна ланка народногосподарського комплексу. П. д. є товаровиробником, виробляє і реалізовує продукцію, виконує роботи та надає послуги відповідно до плану і договорів на умовах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоврядування. П. д. є юридичною особою.

Щокін Г. В.

Пілотажне дослідження (“зондаж”, пошуковий експеримент) — пробно-пошукове дослідження, яке проводять до початку активного застосування розробленого методичного апарату з метою його доопрацювання, уточнення. У процесі П. д. установлюють необхідний обсяг вибірки, уточнюють деталі анкет, тестів, організаційні форми проведення дослідження тощо.

Колпаков В. М.

Післядипломна освіта — удосконалення освіти та професійної підготовки через поглиблення, розширення і оновлення професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду. П. о. створює умови для безперервності та наступності освіти і охоплює перепідготовку, спеціалізацію, розширення профілю (підвищення кваліфікації), стажування. Перепідготовка — отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду. Спеціалізація — набуття здатностей виконувати окремі завдання і обов'язки, що мають особливості, в межах спеціальності. Підвищення кваліфікації — оновлення та поглиблення отриманих раніше професійних знань, удосконалення ділових якостей працівників, задоволення їх освітніх потреб, пов'язаних з професійною діяльністю. Стажування — набуття досвіду виконання завдань і обов'язків певної спеціальності. Успішне завершення перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації передбачає видачу випускникам відповідних документів про П. о., зразки яких затверджує спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки.

Яровой В. І.

“Плаваючий тариф” — різновид безтарифної моделі організації оплати праці, яка базується на нормативно-частковому розподілі коштів на оплату праці, що дає змогу забезпечити зростання ефективності виробництва. Його використовують у тому разі, якщо тарифні ставки та розцінки не змінюються протягом року і довше, а заробітна плата зростає з доходів організації. Відповідно до методу “П. т.” заробіток працівника (Z) визначають множенням тарифного заробітку (Zm) на коефіцієнт збільшення заробітної плати (Kz): $Z = Zm \cdot Kz$. Коефіцієнт збільшення заробітку визначають за

формулою: $Kz = \frac{\Phi ОП}{Zm}$, де $\Phi ОП$ — фонд

оплати праці, що визначається як відсоток від доходів організації. За ринкової економіки $\Phi ОП$ може бути предметом переговорів між керівництвом і робітниками. Тарифний заробіток зростатиме за послаблення рівня напруженості норм (збільшення часу на виконання операції), оскільки $Zm = C \cdot T_{шт.} \cdot K$, де C — годинна тарифна ставка; $T_{шт.}$ — поштучна норма часу; K — кількість виконаних робіт, виробів. Що слабша норма часу, то більшим є Zm і меншим Kz . Тому із збільшенням норми часу Kz зменшується, а $\Phi ОП$ є незмінним.

Калина А. В.

Планування — процес розроблення і визначення цілей розвитку організації та прийняття рішень, необхідних для їх досягнення. У вузькому значенні П. — розроблення офіційних спеціальних документів-планів (програм, які визначають конкретні кроки організації для досягнення поставлених цілей). У широкому значенні об'єктами планових рішень є: визначення цілей і розроблення стратегії розвитку організації, розподіл і перерозподіл усіх видів ресурсів відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності, визначення стандартів діяльності. Зміст процесу П. охоплює: 1) формулювання складу планових проблем, визначення загроз і можливостей розвитку організації; 2) постановку цілей розвитку організації (підрозділу); 3) визначення завдань і заходів, спрямованих на досягнення сформульованих цілей; 4) визначення

взаємозв'язків між видами діяльності щодо досягнення цілей, розроблення календарного плану їх виконання; 5) уточнення ролей, взаємозв'язків і делегування відповідних повноважень кожного виду діяльності; 6) оцінку і визначення затрат часу для досягнення кожної цілі, виконання завдань і заходів; 7) визначення потреби в ресурсах, планування їх обсягів, структури і термінів постачання; 8) перевірку термінів і коригування планів дій з тим, щоб план був реалістичним. У відносно стабільному бізнес-середовищі ефективне П. дає змогу: сформулювати цілі розвитку організації та оцінити практичні можливості їх досягнення; полегшити пошук кращих і ефективних шляхів реалізації цілей; створити необхідні умови для реорганізації структури управління; координувати діяльність працівників у процесі досягнення цілей; зменшити поточні витрати за рахунок економії ресурсів; вивчити потенційні загрози, проблеми, знизити загальний рівень ділового ризику; домогтися гнучкого реагування на зовнішні виклики; забезпечити ефективний контроль, оскільки цілі — основа для його здійснення. Основними принципами П. є: 1) його цільова спрямованість: вихідний пункт П. — чітко і виважено визначені кінцеві цілі; 2) принцип системності у П.: воно має охоплювати всі сфери діяльності підприємства, враховувати всі тенденції розвитку, зміни ситуації. Застосування системного підходу в обґрунтуванні та визначенні планових завдань на всіх рівнях управління полегшує забезпечення субординації цілей, урахування альтернативних шляхів і способів їх досягнення; 3) принцип безперервності П.: забезпечення постійної планової перспективи; формування і періодичні зміни горизонту П. з урахуванням ситуації на підприємстві, у зовнішньому середовищі; взаємозв'язок, узгодження і коригування довго-, середньо- і короткотермінових планів; 4) принцип участі максимальної кількості співробітників у роботі над планом з початкових її етапів; 5) принцип координації та інтеграції зусиль у процесі П. (координація — узгодження дій підрозділів одного рівня у процесі П., інтеграція — поєднання зусиль представників різних рівнів управління в роботі над планом); 6) принцип

економічності у П.; 7) принцип створення належних умов для виконання розроблених планів; 8) принцип оптимальності використання ресурсів (воно має враховувати можливості організації, потреби, умови і кон'юнктуру ринку); 9) принцип збалансованості (збалансованість — головна умова обґрунтованості планів, реальності їх виконання за рахунок забезпечення відповідності між розділами, цілями плану); 10) принцип адекватності П. умовам діяльності підприємства: за зміни умов діяльності (типу продукції, структури управління, технології виробництва тощо) має змінюватись і П. В управлінні застосовують такі види П.: 1) за змістом: а) техніко-економічне — розроблення цілісної системи показників розвитку техніки і економіки підприємства; забезпечення обґрунтування оптимальних обсягів виробництва на основі врахування попиту і пропозиції на продукцію і послуги, визначення кінцевих фінансово-економічних показників; б) оперативно-виробниче — форма розвитку і конкретизації техніко-економічних планів підприємства. Передбачає визначення поточних виробничих завдань окремим підрозділам, організаційно-управлінський вплив з метою коригування процесу виробництва; в) фінансове — розроблення системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку організації необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності її фінансової діяльності в наступному періоді; г) кадрове — система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей організації, яка дає змогу забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць; підібрати працівників, здатних вирішувати поставлені завдання у поточному і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників, їх активну участь в управлінні організацією; ґ) бізнес-планування — розроблення бізнес-планів (документів, що розкривають аспекти проектування і створення нових фірм, їх підрозділів, розроблення і постачання на ринок товарів і послуг, реконструкції підприємств і розширення випуску продукції); д) маркетингове — аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо мар-

кетингової діяльності та їх реалізацію; 2) за рівнем керівництва: а) корпоративне (загальноорганізаційне, заводське), що стосується всієї господарської організації, її вищого рівня керівництва; б) цехове — застосовується на середньому рівні керівництва; в) виробниче — охоплює окремі об'єкти планування (дільниця, бригада, робоче місце), стосується нижчого рівня керівництва; 3) за методами обґрунтування: а) ринкове — ґрунтується на взаємозв'язку попиту, пропозиції і цін на товари і послуги; б) індикативне — один із інструментів державного регулювання цін і тарифів, діючих видів і ставок податків, банківських відсоткових ставок за кредит, мінімального рівня заробітної плати та інших макроекономічних показників; в) директивне — визначення керівним органом підпорядкованому підприємству планових показників натуральних обсягів виробництва продукції, номенклатури випуску і термінів поставок товарів тощо; 4) за часовим горизонтом: а) довгострокове (перспективне), що здійснюється на період від 3 до 10 років; б) середньострокове — від 1 до 3 років; в) короткострокове — на термін до 1 року (неділя, декада, місяць, квартал); 5) за стадіями розроблення: а) попереднє — розроблення проектів планів; б) остаточне — затвердження проектів планів і набрання ними сили законів; в) за типами цілей: а) оперативне — вибір необхідних засобів і ресурсів для вирішення завдань, визначених керівництвом; б) тактичне — обґрунтування завдань і засобів, необхідних для досягнення визначених цілей підрозділів чи організації в цілому; в) стратегічне — вибір і обґрунтування головних цілей розвитку організації; 7) за ступенем повторюваності: а) одноразове — у зв'язку із упровадженням окремих проектів чи програм у межах реалізації загальної стратегії розвитку організації; б) стабілізуюче — розроблення конкретних показників для координації робочих операцій у межах типових виробничих процесів, що постійно повторюються і не підлягають змінам у довгостроковій перспективі; в) ситуаційне — визначення порядку дій працівників організації у випадках надзвичайних ситуацій, напр., економічного спаду, інфляції, технологічних відкриттів, нещасних випадків,

пожежі, кризи розвитку фірми. У практиці управління організаціями застосовують такі методи П.: 1) екстраполяційні (планування від досягнутого) — визначення динаміки проміжних і кінцевих планових показників у короткі періоди і перенесення виявленої динаміки у майбутнє. Це найпростіші та найпоширеніші методи П.; 2) балансові — ґрунтуються на взаємному узгодженні ресурсів, якими володіє організація, і потреб у них у межах планового періоду. Реалізуються через розроблення системи балансів — матеріально-речових, вартісних і трудових; 3) нормативні — полягають у тому, що за основу планових завдань на певний період (а отже, і за основу балансів) приймають норми витрат різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошей) на одиницю продукції; 4) експертні — ґрунтуються на використанні оцінок, думок і точок зору фахівців щодо цілей і термінів розвитку організації, підрозділів, способів їх досягнення і потреб у необхідних ресурсах. 5) математично-статистичні — оптимізаційні розрахунки на основі різних моделей. Інші методи П. — експериментальні, системно-аналітичні, програмно-цільові, економіко-математичні, проектно-варіантні, ситуаційні тощо.

Сладкевич В. П.

Планування кадрової роботи — важливий засіб управління системою роботи з персоналом. Теоретичною основою П. к. р. є державні рішення з питань соціально-економічної і кадрової політики, а також результати господарської діяльності та наукових досліджень у галузі відбору, підготовки та використання кадрів. Практична основа П. к. р. — плани економічного і соціального розвитку трудових колективів. Основні види П. к. р. — довгострокове (на 10–15 і більш років), перспективне (на 5 років) і поточне (від 1 року).

Щокін Г. В.

Планування кар'єри — 1) елемент системи управління персоналом, покликаний забезпечити стратегічні кадрові потреби підприємства, установи, організації, а також мотивацію працюючих до тривалого співробітництва з підприємством, установою, організацією, до підви-

щення свого професійного рівня. П. к. передбачає певні послідовності посадових позицій працівника на час його роботи на конкретному підприємстві (в організації, установі). П. к. здійснюють служби управління (роботи з персоналом) на основі кадрового плану, системи підготовки і перепідготовки кадрів, даних атестацій персоналу за обов'язкового погодження із самим працівником; 2) особистісні очікування (претензії) індивіда на досягнення ним певного посадового або професійного рівня в межах обраної кар'єри. П. к. може бути предметом конкретної соціальної технології, напр., мотивації трудової діяльності, ротації кадрів та ін.

Головатий М. Ф.

Планування робочого місця — найбільш зручне і доцільне просторове розміщення всіх функціонально пов'язаних між собою засобів праці, предметів праці і самого працівника. Розміщення засобів і предметів праці має задовольняти дві вимоги: 1) не створювати загромождження і тисноти на робочому місці; 2) запобігати зайвим рухам. Порушення цих вимог спричиняє непродуктивні затрати робочого часу та енергії працівника, передчасну втому і зниження продуктивності праці. П. р. м. повинно забезпечити безпеку праці, економію рухів робітника, раціональну робочу позу, економічне використання виробничої площі. Проекти планування окремих робочих місць погоджують із загальним плануванням виробничих цехів, відділів підприємства.

Калина А. В.

Планування соціального розвитку — метод соціального управління. Мету і систему показників П. с. р. фіксують у такій структурі: зміна соціальної структури колективу; поліпшення умов праці та охорона здоров'я; організація дозвілля працівників; вдосконалення оплати і стимулювання праці; поліпшення житлових і культурно-побутових умов працівників; розвиток у них соціальної активності та їхня участь в управлінні.

Щокін Г. В.

Планування трудових ресурсів — використання відповідних методів планування кадрів і робочої сили. Виділяють

три основні етапи П. т. р.: 1) оцінка наявних трудових ресурсів; 2) оцінка майбутніх потреб у них; 3) розроблення і реалізація програми задоволення потреб у трудових ресурсах.

Головатий М. Ф.

Планування чисельності персоналу — визначення необхідної кількості працівників за основними категоріями (робітники, керівники, фахівці та інші службовці), спеціальностями, професіями, кваліфікаціями і джерел їх поповнення. В умовах ринку відпадає необхідність для організацій у затвердженні штатних розкладів, лімітів чисельності та ін. Вони самостійно визначають чисельність персоналу, його розстановку, керуючись економічною доцільністю та найбільш ефективним використанням трудових ресурсів. Організації можуть укладати договори про підготовку працівників безпосередньо з технічними училищами, технікумами, ВНЗ з оплатою вартості підготовки. У ринковій економіці зростають вимоги до мобільності робочої сили, виникає потреба в оволодінні працівниками другими, третіми професіями, спеціальностями, операціями та у розгортанні відповідної роботи усередині організації. Для її активізації доцільно використовувати матеріальне стимулювання працівників, що опанували суміжні професії та спеціальності, встановлювати відповідні доплати, т. зв. "плату за знання".

Калина А. В.

Плинність кадрів — сукупність звільнень працівників за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни. Стан процесу П. к. характеризується коефіцієнтом плинності. Його розраховують за звітний період як відношення кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни і за власним бажанням, до середньої за списком чисельності працюючих.

Щокін Г. В.

Поведінка — 1) активність індивіда, що спостерігається ззовні; 2) діяльність, що має природні передумови, але соціально розмита, орієнтована переважно

соціальними потребами, нормами і правилами спільного життя людей, системою соціальних і культурних ролей, спільною мовою і протікає в умовах взаємодії з факторами фізичного та соціального середовища. Розрізняють П. вербальну (мовну) і невербальну (жести, пози, оформлення зовнішності та ін.).

Щокін Г. В.

Поза межне (охоронне) гальмування — форма кіркового гальмування, різновид безумовного гальмування, що виникає у клітинах головного мозку за надмірного збільшення сили, тривалості або частоти порушення відповідних кіркових структур. П. (о.) г. розвивається за поглиблення парабіозу нервових клітин, перевищення межі їх працездатності, функціональної рухливості (лабільності). У біологічному аспекті відіграє охоронну роль.

Колпаков В. М.

Показник соціальний — величина, вимірник, що дає змогу оцінити соціальний стан об'єкта. Розрізняють П. с. одиничні і групові; аналітичні, прогностичні, звітні, планові; абсолютні і відносні; середньоарифметичні і середньозважені та ін.

Куроченко О. В.

Покарання — пряий вплив з метою зміни поведінки: припинення негативних дій, недопущення їх у майбутньому і досягнення позитивних результатів. П. застосовують у вигляді матеріального стягнення (штрафи, санкції), пониження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження в посаді та ін. Існують такі рекомендації щодо застосування П.: 1) карати підлеглих можуть лише керівники, які мають на це повноваження; 2) П. ефективне, якщо воно сприймається як справедливе і спирається на авторитет загально-визнаних норм і цінностей; 3) дієвість П. прямо пропорційна його силі і обернено пропорційна можливості уникнення його після порушення; 4) застосовувати П. треба не одразу після порушення, а через певний час, щоб менеджер мав змогу проаналізувати дії підлеглому у спокійному стані; 5) працівника слід карати за конк-

ретне порушення і лише один раз; за проступок однієї людини неправильно карати весь колектив; кожне наступне П. має бути сильнішим за попереднє; щоб П. було ефективним, воно повинно бути достатньо відчутним і серйозним для порушника; 6) вдаючись до П., треба враховувати обставини, за яких вчинено порушення, його серйозність і наслідки, попередню роботу і поведінку підлеглому; 7) важливу роль в ефективному П. відіграє його усвідомлення порушником. Необхідно пояснити причину П. і повідомити про майбутні наслідки, якщо поведінка підлеглому не зміниться на краще; 8) у практиці управління П. краще використовувати разом з винагородою для демонстрації протилежних наслідків добросовісної і недобросовісної роботи. Наслідки застосування методу П. для мотивації підлеглих не такі передбачувані, як, напр., наслідки методу заохочення. П. певною мірою підказує підлеглому, чого він не повинен робити, але не дає інформації, яку поведінку обрати. Ефект від П. лише тимчасовий: як тільки загрозу П. усунуто, порушення тривають. Звідси — загроза П. за порушення має існувати постійно. Застосування П. як методу мотивації у підсумку має небажані побічні ефекти (особливо якщо П. несправедливе): негативне ставлення працівника до менеджера, який його покарав, і до діяльності, невдачі в якій призвели до П.; агресивність, неспокій, саботаж, спроби обманути керівництво; нерішучість і пасивність працівника, небажання брати на себе ризик, приймати рішення, висловлювати свою точку зору; зростання агресивності колег як до менеджера, так і до покараного працівника.

Сладкевич В. П.

Поліпрофесійний тренінг — тренінг, який передбачає участь в одному навчальному заході фахівців різних професійних галузей, напр., керівників виробничого відділу, працівників маркетингової служби тощо. Для П. т. обирають спільну проблему, яку треба розв'язати, напр., оптимізація взаємодії між представниками підрозділів фірми для підвищення обсягів продажів. Позитивний ефект П. т. — розгляд проблеми виробничих відносин з різних точок зору, залежно від специфі-

ки роботи відділів, що дає змогу не лише узгодити міжпрофесійні позиційні норми і правила співпраці відділів, а й сформулювати в учасників навички і здібності щодо відповідності погодженим нормам.

Колпаков В. М.

Політика (від гр. *politike* — державна діяльність) — 1) сукупність заходів та інституцій, з допомогою яких здійснюється управління суспільними справами, задоволення окремих, корпоративних, групових інтересів, узгодження окремих частин структурованого суспільства, координування інтересів різних соціальних груп, переважно задоволення інтересів верств (через подання їх як загальних) і дійсне задоволення загальних інтересів; діяльність партій, об'єднань громадян і окремих особистостей у сфері відносин між державами, націями, великими групами людей, спрямована на реалізацію, обстоювання їх корінних інтересів і нерідко пов'язана з прагненнями до завоювання, володіння і використання державної влади; 2) участь у справах держави, визначення її завдань, змісту і напрямів діяльності; 3) сукупність питань або подій поточного державного чи суспільного життя. Існує понад двісті різних галузей П., однак її класифікують за декількома основними засадами: а) за сферами життя суспільства — економічна, соціальна, культурна, національна, військова та ін.; б) за галузю — внутрішня, зовнішня; в) за масштабами — міжнародна, світова, локальна, регіональна; г) за суб'єктами, носіями — держави, партії, рухів, конкретних лідерів, осіб та ін.; г) за тривалістю дії — короткотермінова, довготермінова та ін.; д) за належністю до окремих держав, організацій, осіб тощо. П. має певну незалежність, розвивається за своїми внутрішніми законами. Вона є також реальною технологією за освоєнням соціального простору і створення сприятливих умов життєдіяльності людей. Зміст П., політичного життя суспільства — боротьба за панування, задоволення інтересів і потреб, налагодження відповідних відносин, субординації, узгодження особистісних, групових та інших інтересів. П. вивчають багато наук: право, політологія, соціологія, філософія, кротологія та інші,

оскільки це явище багатопланове, багатоаспектне.

Головатий М. Ф.

Політика кадрова — лінія на удосконалення кадрів, розрахована на тривалу перспективу, генеральний напрям роботи з персоналом, що визначається сукупністю найбільш важливих, принципів положень і вказівок, виражених у державних рішеннях. П. к. — сукупність принципів, основних моделей, цілей і уявлень, які визначають напрями та зміст роботи з кадрами і є вирішальними у сфері управління відповідними об'єктами (регіональними системами, галузями, організаціями та ін.). Виокремлюють такі види П. к.: загальнодержавна; окремих центральних органів державного управління (відомча, галузева), регіональна; конкретних організацій (підприємств, фірм, об'єднань).

Щокин Г. В.

Політична технологія — 1) сукупність спеціальних дій, орієнтованих на досягнення заданого політичного результату, метод “перенесення” об'єктивних законів політики у механізм управління — переведення абстрактної мови політичної науки у конкретну мову рішень, документів, нормативних актів, приписів, що регламентують діяльність людей і стимулюють їх до ефективнішого і наполегливішого досягнення поставленої мети; 2) система способів і шляхів досягнення бажаних результатів у політиці, політичній діяльності. Розрізняють П. т. демократичні і недемократичні, базові і другорядні; загальні (напр., виборчий процес) і індивідуальні (напр., політична промова, дискусія, проведення мітингу тощо).

Головатий М. Ф.

Політичне управління — ключовий вид соціального управління, суть якого — узгодження інтересів і установок держави з інтересами громадянського суспільства, різних соціальних верств, прошарків і груп, суспільних об'єднань і організацій на основі пізнання та використання об'єктивних потреб розвитку соціуму. П. у. відмінне від інших видів управління впливом одних суб'єктів

управлінського впливу на свідомість і волю інших, а його об'єктами є політична організація суспільства з властивими їй політичною структурою та соціальними процесами. П. у. — явище, яке характеризує внутрішню властивість суспільства, що впливає з його системної природи, суспільного характеру праці, спілкування людей у процесі праці та у житті. Зміст П. у. — цілеспрямований вплив на суспільство і його підсистеми з метою впорядкування, вдосконалення і розвитку суспільства. Система П. у. є широкою і багатоплавною, базується на існуванні та функціонуванні інститутів громадянського суспільства і держави — політичних партій, недержавних організацій, органів місцевого самоврядування та органів державної влади. П. у. характеризується численністю об'єктів, які утворюють такі основні види: а) партійне управління, де суб'єктом є політичні партії; б) законотворчість, де суб'єктом є законодавчий орган держави; в) державне управління, де суб'єктом є система органів виконавчої влади; г) муніципальне, де суб'єктом є територіальні громади; д) громадське управління, де суб'єктом є недержавний сектор.

Головатий М. Ф.

Поновлення на роботі — стан, за якого у випадку звільнення без законних підстав або з порушенням установленого порядку, а також у випадку незаконного переведення на іншу роботу працівник має бути поновлений на попередній роботі органом, що розглядає трудовий спір. На користь поновленого на роботі працівника з організації стягується середній заробіток за час вимушеного прогулу (або різниця у заробітній платі за час виконання нижчеоплачуваної роботи), але не більш як за три місяці. Рішення або постанова органу, що розглядає трудовий спір про П. на р. незаконно звільненого або переведеного працівника, підлягають негайному виконанню. Якщо власник або уповноважений ним орган затримали його виконання, то за час затримки з дня винесення рішення або постанови по день його виконання працівникові виплачують середній заробіток або різницю у заробітку. Суд покладає на посадову особу, винну в незаконному звільненні або переведенні працівни-

ка на іншу роботу, обов'язок відшкодувати організації шкоду, пов'язану з оплатою за час вимушеного прогулу або виконання нижчеоплачуваної роботи за умови, якщо звільнення або переведення здійснені з явним порушенням закону або якщо власник чи уповноважений ним орган затримали виконання рішення суду про П. на р. Розмір відшкодування шкоди не може перевищувати трьох місячних окладів посадової особи. Незаконно звільненому працівникові не може бути відмовлено у П. на р. на тій підставі, що він уже має роботу в іншій організації.

Короткін В. Г.

Портр Майкл (н. 1947) — один із найвідоміших фахівців з проблем стратегії. Народився 23.05.1947 у штаті Мічиган (США). Закінчив Принстонський університет (1969), здобув ступені магістра ділового адміністрування і доктора філософії (1973) у Гарвардському університеті. З 1973 працює у Гарвардському університеті (в 1981 отримав посаду професора). Член президентської комісії з проблем конкуренції у промисловості США (1983–85). Найвідоміші праці П.: “Конкурентна стратегія” (1980), “Конкурентні переваги” (1985), “Конкуренція у глобальних галузях” (1986), “Міжнародна конкуренція” (“Конкурентні переваги націй”) (1990). П. визначив головні напрями розвитку теорії стратегії та конкуренції. На основі аналізу стратегічних вимог різних галузей розробив т. зв. модель п'яти сил конкуренції, в якій довів, що стан конкуренції у галузі характеризується: 1) суперництвом між продавцями у галузі, що пропонують однотипні товари і послуги; 2) намаганнями компаній з інших галузей завоювати покупців товарами-субститутами; 3) можливістю появи нових конкурентів з інших галузей; 4) спроможністю постачальників усіх видів ресурсів диктувати свої умови підприємству; 5) спроможністю покупців продукції підприємства диктувати свої умови. Модель п'яти сил конкуренції П. є потужним інструментом за систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок. В іншій моделі П. розкрито т. зв. генеричні (родові) стратегії. Кожна компанія має кілька основних стратегічних варіантів вибору.

Визначення майбутньої стратегії потребує розв'язання таких проблем: а) визначення простору для ведення конкурентної боротьби (прийняття рішення, працюватиме компанія на широкому ринку чи обмежиться конкретними цільовими сегментами); б) визначення конкурентної переваги — лідерство за витратами чи диференціювання товару. П. пропонує п'ять варіантів підходів до стратегії розвитку компанії: 1) стратегію лідерства за витратами — зменшення повних витрат виробництва товарів чи послуг для залучення більшої кількості покупців; 2) стратегію широкої диференція — надання товарам компанії специфічних характеристик, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів; 3) стратегію оптимальних витрат — надання можливості покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції; 4) сфокусовану стратегію, або стратегію ринкової ніші, що ґрунтується на низьких витратах; 5) сфокусовану стратегію, або стратегію ринкової ніші, що ґрунтується на диференціації продукції. На думку П., у жодній галузі не існує єдиної найкращої стратегії, у кожній галузі діють усі п'ять конкурентних сил, але реакція на них може бути різною. Значним внеском П. у розвиток стратегічного управління є розроблена ним концепція ланцюжка цінностей як інструменту стратегічного аналізу витрат компанії у виконанні функцій і процесів щодо розроблення, виробництва, маркетингу, доставки та підтримання продукту чи послуги. Ланцюжок цінностей поєднує основні і допоміжні види діяльності. Основні види діяльності — матеріально-технічне забезпечення, виготовлення продукції, доставка товарів до споживачів, продаж і маркетинг, сервісне обслуговування; допоміжні — дослідження і розроблення продукції, технологій і систем; управління людськими ресурсами; загальне управління; охорона тощо. У праці “Конкуренція у глобальних галузях” (1986) П. і його співавтори застосовують принципи аналізу конкурентної стратегії компаній, що діють на міжнародних ринках. Спираючись на результати галузевого аналізу, П. визначає два типи міжнародної конкуренції. Згідно з його класифікацією

виділяють мультивнутрішні галузі, в яких у кожній окремій країні існує своя власна конкуренція, і глобальні галузі, в яких конкурентна позиція фірми в одній країні значною мірою залежить від її становища в інших країнах, і навпаки. За П., ключові відмінності між двома типами галузей полягають у тому, що міжнародна конкуренція у мультивнутрішніх галузях має необов'язковий характер — компанії можуть самі вирішувати, конкурувати їм на зарубіжних ринках чи ні, а конкуренція у глобальних галузях є невідвратною. У “Міжнародній конкуренції” (“Конкурентних перевагах націй”) П. розвиває аналіз конкуренції, виділяє її національні та галузеві чинники, називає чотири детермінанти, які мають місце в кожній країні і в кожній галузі: 1) виробничі умови або наявність у країні таких факторів виробництва, як необхідна для випуску продукції кваліфікована робоча сила чи промислова інфраструктура; 2) умови попиту або особливості ринку конкретного товару чи послуги; 3) наявність підтримуючих або пов'язаних галузей; 4) характер стратегії фірми, її структури і особливості конкурентної боротьби з іншими компаніями. Важливий момент, на якому акцентує П., — національної конкурентної переваги нерідко досягають завдяки несприятливій ситуації, коли нації чи галузі змушені активно реагувати на виклик. Праці П. дали фірмам ефективні методи аналізу конкуренції та розроблення стратегії на внутрішніх і міжнародних ринках.

Сладкевич В. П.

Посада — первинна структурна одиниця в організації, установі, апараті управління, на яку покладено встановлене відповідними нормативними актами коло службових обов'язків і прав. Види і сукупність П. визначаються функціональною структурою організації (установи) і фіксуються у штатному розкладі.

Щокін Г. В.

Посадова інструкція — документ, що регламентує діяльність кожної посади і містить вимоги до працівника, який її обіймає. П. і складають на основі тарифно-кваліфікаційних характеристик (вимог) загальногалузових посад службов-

ців або на основі типових вимог до посади, розміщених у Кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і інших службовців, але з урахуванням соціально-економічних умов, що змінюються. Для складання якісної П. і. необхідне глибоке вивчення процесів, робіт, що мають виконуватися на певній посаді (або на певному робочому місці), і визначення вимог до працівника, який обійматиме цю посаду, до його знань, навичок, досвіду, тобто складання особистісної специфікації. Процес складання П. і. охоплює такі стадії: 1) визначення місця кожної посади у структурі організації, її підпорядкованості та взаємозв'язків — виявлення цілей і завдань аналізу посади, тобто робіт, що виконуються на цій посаді; 2) відбір типових посад для аналізу; 3) вибір методу аналізу робіт з відібраних посад (спостережень, співбесіди, опитувальників); 4) збір необхідної інформації для аналізу; 5) аналіз робіт з посади — визначення найбільш істотних характеристик роботи за допомогою упорядкування та оцінки інформації, пов'язаної з роботою або працівником. Інформація може відобразити зміст роботи, виражений у термінах конкретних робочих або управлінських функцій і процедур, або вона може складатися з характеристик працівника (практичних навичок, знань, здібностей, допустимих відхилень тощо), необхідних для компетентного виконання роботи на конкретній посаді; 6) опис роботи на посаді — фіксація даних про її зміст на цій посаді. Він містить такі типові розділи: найменування посади; кому підпорядковується працівник; за кого безпосередньо відповідає; загальна мета роботи; основні напрями діяльності та завдання (їхня кількість обмежується 6–7 основними завданнями, що характеризують ключові аспекти роботи і відображають дії працівника за допомогою дієслів “відповідає”, “перевіряє”, “складає” і т. д.). По змозі завдання доцільно визначити у конкретних параметрах, таких, як вартість, вихідний результат, час, швидкість, витрата тощо; умови роботи і робоче середовище — температура, освітленість, шкідливі впливи тощо; робочі відносини — найбільш значні контакти конкретної посади з іншими посадами як усередині організації, так і поза нею; по-

казники відповідальності (за підлеглих, результати роботи тощо). Опис посади робить працівник служби управління персоналом — фахівець-аналітик роботи для посад усіх рівнів управління, оскільки вони є основою складання П. і. Типова структура П. і. дає змогу збалансувати основні функції, права і відповідальність за кожною посадою, забезпечити підвищення ефективності управлінських робіт за рахунок досконалішої технології процесу управління шляхом раціоналізації порядку виконання і взаємозв'язку окремих процедур і операцій, усунути дублювання за окремими функціями, упорядкувати інформаційні потоки в організації. Ця структура є такою: I. Загальні положення. Указують відділ (підрозділ) і повне найменування посади, порядок призначення і звільнення працівника з посади, яку він обіймає, підпорядкованість посади і посадової особи, заміщення за посадою під час відсутності. Визначаються кваліфікаційні вимоги до працівника щодо освіти, спеціальності, стажу роботи за спеціальністю. Наводиться перелік правових актів і нормативних документів, якими має керуватися працівник у своїй діяльності. II. Цілі. Формулюються цілі, які керівництво організації ставить перед працівником на певній посаді. III. Функції. Визначаються конкретні дії працівника, періодичність і терміни їх виконання; вказується форма участі працівника в управлінській діяльності (керує, затверджує, виконує, погоджує тощо). IV. Інформаційні відносини. Зв'язки за посадою. Наводиться перелік змісту інформації, форма її подання, терміни і періодичність надходження або передання, від яких посадових осіб або підрозділів надходить і кому передається. V. Права. Визначаються права, надані працівникові для самостійного виконання покладених на нього функцій, щодо його підлеглих, зовнішніх організацій. VI. Відповідальність. Встановлюються види відповідальності за несвоєчасне і неякісне виконання працівником посадових обов'язків і невикористання наданих йому прав; показники, за якими керівник оцінює діяльність працівника. П. і. розробляє фахівець служби управління персоналом, керівник відповідного структурного підрозділу або працівник разом

із безпосереднім керівником, а підписує керівник підрозділу або фахівець-розробник. Затверджує П. і. перший керівник організації, її узгоджують з юристом і доводять до працівника під розписку.

Колпаков В. М.

Посадова класифікація кадрів управління — класифікація кадрів відповідно до конкретних посад (посадових функцій і обов'язків). Відображається в єдиній номенклатурі посад службовців, а також у загальногалузевих кваліфікаційних характеристиках посад керівників, фахівців і службовців.

Щокін Г. В.

Посадова особа — особа, яка обіймає посаду в апараті управління, а також здійснює постійно чи тимчасово владні функції, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративних обов'язків. П. о. є керівники всіх рівнів, а іноді і рядові фахівці залежно від обсягу їх компетенції, визначеної посадовою інструкцією. П. о. здійснює розпорядчу, регульовальну, контрольну діяльність у межах своєї компетенції. П. о. надано право: здійснювати в межах своєї компетенції владні дії, які мають правові наслідки (видавати, затверджувати, реєструвати правові акти, грошові документи та ін.). Оскільки більшість таких дій оформляють у вигляді документів, межі участі в їх підготовці та реалізації визначаються обсягом повноважень П. о. Так, можливість розпорядження людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами виражається у праві підпису П. о. відповідних документів; можливість сприяти чи чинити перепони певним діям — у праві візувати документи, що підписуються чи затверджуються керівництвом; можливість пропонувати власні варіанти дій і оцінювати пропозиції інших — у праві брати участь у розробленні документа; можливість перевірки реалізації відображених у документах рішень — у праві здійснювати контроль. Кожна П. о. володіє компетенцією, рівень якої визначається межами об'єкта управління. Кожна посада має свою назву, що відображає зміст і характер роботи, яку П. о. виконує. П. о. може мати кілька видів посадових повноважень: розпорядчі,

рекомендаційні, координаційні, контрольні-звітні, погоджувальні. Розпорядчі повноваження П. о. — право приймати рішення, обов'язкові для виконання тими, кого вони стосуються. Ці повноваження можуть бути лінійними і функціональними. Лінійні повноваження передбачають наявність прямого посадового зв'язку між керівником і виконавцем, у межах якого керівник може визначати виконавця, що, коли і де вони повинні робити. До лінійних повноважень відносять і питання оперативного управління діяльністю основних підрозділів, організації праці персоналу, створення умов, необхідних для виконання працівниками своїх обов'язків, прийому і звільнення персоналу, його оцінки, заохочення і покарання, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі. Функціональні повноваження П. о. — прийняття відповідними керівниками обов'язкових для виконання рішень, що регулюють діяльність працівників, безпосередньо підпорядкованих іншим (лінійним) керівникам. Носії рекомендаційних повноважень за необхідності можуть давати поради керівникам чи виконавцям, яким чином краще вирішити певне питання. Ці поради не є обов'язковими для виконання і не мають ініціативного характеру. Рекомендаційними повноваженнями наділені такі П. о., як фахівці, референти, консультанти та ін. Контрольно-звітні повноваження дають змогу П. о. здійснювати в офіційно визначених межах перевірку діяльності керівників і виконавців, вимагати від них надання обов'язкової інформації, аналізувати її і передавати результати аналізу разом із своїми висновками у відповідні інстанції. Координаційні повноваження реалізуються П. о. у процесі розроблення і прийняття спільних рішень. Наділені ними П. о. мають право від імені вищого керівництва узгоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури і спрямовувати її в русло, що відповідає цілям організації. Узгоджувальні повноваження П. о. полягають у тому, що їх носії в обов'язковому порядку формулюють своє ставлення до рішень, які приймаються в межах лінійних чи функціональних повноважень. Узгоджувальні повноваження П. о. поділяють на попереджувальні і

блокуючі. Управлінські повноваження П. о. невіддільні від відповідальності (необхідності звітувати за прийняті рішення, активні дії та їхні наслідки), яку класифікують на загальну (її об'єкт — створення умов, необхідних для здійснення конкретної діяльності, напр., підбір кадрів, видання розпоряджень тощо) і функціональну (пов'язана з виконанням конкретної роботи). Повноваження і відповідальність П. о. мають бути збалансованими, щоб запобігти негативним наслідкам для організації та її персоналу.

Сладкевич В. П.

Пост — відповідальна адміністративна посада.

Щокін Г. В.

Поточний (оперативний) план роботи з кадрами — комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства (організації) та кожного працівника. П. (о.) п. р. з к. конкретизує показники довгострокового і перспективного плану роботи з кадрами і охоплює питання комплектування підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки і навчання, оцінки діяльності і підвищення кваліфікації, планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення, планування витрат на персонал, контролю раціонального використання робочого часу і здійснення запланованих заходів щодо роботи з кадрами. Для розроблення П. (о.) п. р. з к. потрібна інформація, зібрана за спеціально розробленими анкетами: дані про постійний склад персоналу, його структуру, плинність кадрів, втрати часу через простой, хвороби, про тривалість робочого дня, заробітну плату робітників і службовців. Інформація про персонал має відповідати таким вимогам: простота, наочність, однозначність, зіставність, актуальність, наступність.

Короткін В. Г.

Потреба (у психології) — об'єктивна нестача у чомусь, яку відчуває суб'єкт, що відображається і суб'єктивно. Є джерелом активності, розвитку особистості, соціальної спільності. Між об'єктивною П. і її суб'єктивним відображенням нері-

дко існують суперечності, які істотно впливають на розвиток особистості. У найзагальнішому вигляді П. людей поділяють на біологічні і соціальні (матеріальні і духовні). П. у психології розглядають і як особливі психічні стани — стан напруження, невдоволення, дискомфорту тощо, які відображають невідповідність між внутрішніми і зовнішніми умовами діяльності. Ці стани можуть усвідомлюватися, а можуть виявлятися в неусвідомлених потягах, мотивах діяльності, установках тощо. П. — мінливі, динамічні, біологічно і соціально обумовлені. Їх задоволення відбувається у процесі цілеспрямованої діяльності.

Колпаков В. М.

Правила керування конфліктами — правила, які дають змогу керувати конфліктами. Такими правилами є: 1) інституалізація конфлікту (встановлення норм і процедур його врегулювання), яка охоплює: заборону на застосування насильницьких засобів, прийняття всіма сторонами відповідних правил, домовленостей і норм розв'язання конфлікту, обмеження кількості учасників і сфер конфлікту, контроль з боку третіх осіб; 2) систематизація конфліктних груп, встановлення учасників конфлікту, представників (лідерів) конфліктуючих груп. Важливо знати, з ким можна вести роботу щодо розв'язання конфлікту. Неструктуровані, аморфні групи носіїв конфліктних інтересів більш небезпечні, менш керовані, непередбачувані; 3) редукція конфлікту, його послідовне ослаблення внаслідок переходу на більш м'який рівень протистояння; 4) раціоналізація конфлікту, зниження його емоційного забарвлення; 5) концентрація уваги не на заявлених вимогах, а на реальних інтересах опонента; 6) розширення комунікацій між сторонами з метою отримання достовірної інформації та зміцнення довіри; 7) сегментація, поділ конфлікту на складові, що уможливує знаходження точок дотику сторін і питань, з яких можливі компроміси; 8) розмежування учасника і предмета конфлікту, оскільки суперництво з відповідних питань не повинно переростати в особисту ворожнечу і образу; 9) обмеження сфери суперництва; 10) тимчасове (стадійне) обмеження кон-

флікту: що раніше зупинено процес розвитку конфлікту, то простіше його розв'язати; 11) для розв'язання конфлікту не можна діяти за принципом “або все, або нічого”; поступове поліпшення конфліктної ситуації краще, ніж швидке закінчення розв'язання конфлікту; 12) конфлікти слід розв'язувати за допомогою змін, а не заморожуванням існуючого стану. За консервації ситуації дуже ймовірно, що через деякий час конфлікт спалахне знову; 13) небажаними є односторонні поступки, оскільки сторона, яка зробила їх, почуватися обмеженою і ображеною, а це підриває надійність угоди; 14) не можна “заганяти суперника в кут”. Під час розв'язання конфлікту важливо поважати гідність сторони, що зазнала поразки, в іншому випадку можливий неочікуваний вибух її агресивності, перехід конфлікту у небезпечнішу фазу; 15) розв'язання конфлікту має спиратися на цінності, що визнаються всіма сторонами і оточенням. У такому разі буде менше взаємних образ; 16) слід виходити з того, що в основі конфлікту — нерідко декілька причин, і використовувати різноманітні засоби для його розв'язання; 17) обмеження числа учасників врегулювання конфлікту представниками (лідерами) конфліктуючих сторін; 18) визначення кола ймовірних альтернатив, допустимих поступок до прийняття спільного рішення; 19) визначення ціни перемоги і поразки на ранніх стадіях конфлікту (краще до його появи), що допомагає запобігти йому; 20) результати врегулювання мають ґрунтуватися на чітко сформульованому договорі й допускати ефективний контроль.

Сладкевич В. П.

Практикант — людина, яка проходить виробничу практику.

Щокін Г. В.

Практикум (від гр. *praktikos* — діяльний) — закріплення знань завдяки розв'язанню практичних завдань, які потребують застосування цих знань.

Колпаков В. М.

Практичне заняття — форма навчального заняття, у процесі якого викладач організовує детальний, предметний розгляд студентами окремих теоретичних

положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідно сформульованих завдань. П. з. проводять в аудиторіях, навчальних лабораторіях, оснащених необхідними технологічними та іншими засобами навчання, технікою. Перелік П. з. визначено робочою навчальною програмою дисципліни. До початку П. з. готують відповідні методичні матеріали (набори завдань, тести тощо). Отримані студентом оцінки на П. з. враховують у підсумковій оцінці з певної навчальної дисципліни.

Головатий М. Ф.

Працездатність — здатність людини до праці, діяльності, спрямованої на зміну і перетворення дійсності з метою задоволення власних потреб, створення матеріальних і духовних цінностей. П. залежно від стану здоров'я, віку працівника, поділяють на: 1) загальну — здатність виконувати будь-яку роботу у звичайних умовах праці; 2) професійну — здатність працювати за певною професією, на певній посаді; 3) спеціальну — спроможність здійснювати роботу в певних несприятливих умовах; 4) вікову — заборона законом прийому на роботу дітей і підлітків до досягнення ними певного віку; 5) неповну — прийом на роботу з деяких причин з полегшеними умовами праці; 6) умовну — забезпечення праці інвалідам I і II груп за рекомендаціями лікарсько-трудової експертної комісії.

Антонюк О. В.

Працівники тимчасові — робітники та службовці, прийняті на роботу на термін до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутніх працівників, за якими зберігається їх місце роботи (посада), — на термін до чотирьох місяців.

Щокін Г. В.

Праця — процес свідомої доцільної діяльності людей, за допомогою якої вони видозмінюють предмети природи і пристосовують їх для задоволення своїх потреб. П. є засобом самовираження і самоствердження особистості, реалізації її досвіду, інтелектуального і творчого потенціалу, моральної гідності. Процес

П. містить три основні моменти: 1) доцільну діяльність людини — саму працю; 2) предмет, на який спрямована П.; 3) засоби П., за допомогою яких людина впливає на предмет П. П. — основа життєдіяльності та розвитку людського суспільства. Її зміст визначається ти-

пом застосовуваної техніки, технології та організації виробництва. У результаті технічного прогресу зменшується питома вага ручної, важкої П. і зростає значимість П. розумової (інтелектуальної). П. має різні значення і відтінки (схема. 1)

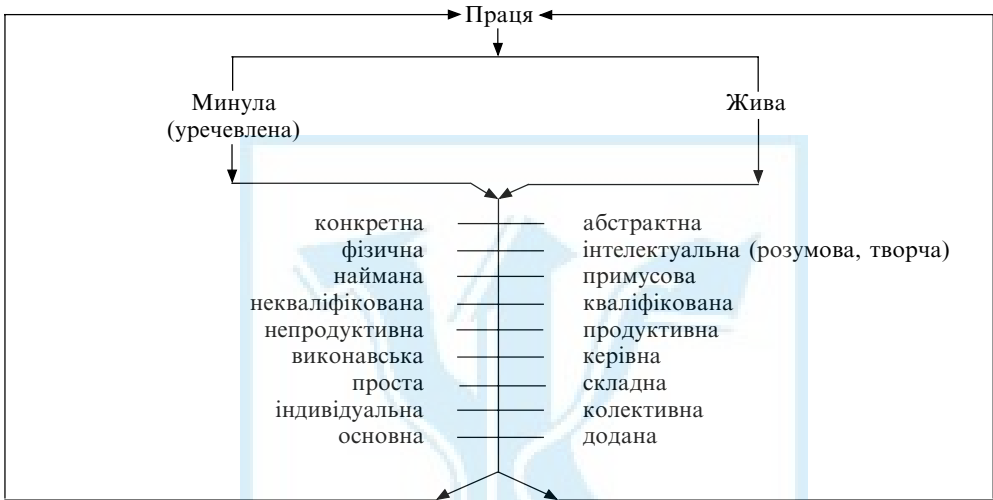


Схема 1. Види праці

Калина А. В.

Праця кваліфікована — праця, що вимагає спеціальної підготовки працівника, наявності у нього необхідних знань, умінь і навичок для виконання складних робіт. У вітчизняній практиці П. к. тарифікують, починаючи з четвертого розряду. Розвиток виробництва, впровадження сучасної техніки зумовлюють швидкі темпи зростання потреби у кваліфікованих працівниках, підвищують вимоги до якості підготовки робочих кадрів, потребують додаткових витрат.

Калина А. В.

Праця некваліфікована — праця людини, яка не має спеціальної підготовки; затрати робочої сили. У вітчизняній практиці тарифікується першим, нижчим розрядом тарифної сітки.

Калина А. В.

Праця розумова і фізична — 1) дві взаємозалежні сторони людської діяльно-

сті; 2) соціальна форма поділу праці залежно від способу впливу на предмет праці. Праця розумова — аналітико-синтетична розумова діяльність, продуктом якої є певним чином оформлена інформація (текст, розрахунок, креслення, повідомлення, розпорядження та ін.). Праця фізична — вид трудової діяльності, пов'язаний із застосуванням мускульних зусиль людини і спрямований на зміну матеріально-речового середовища. Будь-який вид діяльності у певних пропорціях поєднує елементи П. р. і ф.

Щокін Г. В.

Праця управлінська — вид трудової діяльності з виконання функцій управління в організації, забезпечення цілеспрямованої та скоординованої діяльності колективу для вирішення поставлених перед ним завдань.

Щокін Г. В.

Президент (від лат. *praesidens* (*praesidentis*) — той, що сидить спереду) — 1) глава держави у більшості країн з республіканською формою правління; 2) виборний керівник деяких товариств, установ (напр., П. НАН України); 3) вища посадова особа компанії, корпорації, асоціації.

Щокін Г. В.

Прем'єр-міністр — глава уряду, голова Кабінету міністрів.

Щокін Г. В.

Преміювання — форма оплати праці, за якої за виконання (перевиконання) певних показників виплачується додаткова винагорода (премія) понад встановлену заробітну плату.

Щокін Г. В.

Прийом на роботу — процедура юридичного оформлення належності працівника до відповідної організації. Процес П. на р. охоплює такі етапи: 1) звернення зацікавленої у працевлаштуванні особи до роботодавця з пропозицією (письмовою заявою) про укладення трудового договору; 2) розгляд заяви власником або уповноваженим ним органом і прийняття ним рішення; 3) видання наказу (розпорядження) про зарахування працівника на роботу; 4) оформлення трудової книжки. Трудовий договір укладають зазвичай у письмовій формі (ст. 24 КЗпП). Дотримання письмової форми є обов'язковим: за організованого набору працівників; при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними, географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я; при укладенні контракту; у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору в письмовій формі; при укладенні трудового договору з неповнолітнім (ст. 187 КЗпП); при укладенні трудового договору з роботодавцем — фізичною особою. При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, — також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи. Представник роботодавця за-

звичай проводить співбесіду з претендентом на відповідну посаду. Цьому передуює подання претендентом резюме, в якому він зазначає основні відомості про себе, про попередню трудову діяльність, а також власні побажання щодо використання на посаді. Трудовий договір вважається укладеним і у випадку (а отже, процес П. на р. здійсненим), коли наказ чи розпорядження про прийом працівника на роботу не було видано, але працівника фактично було допущено до роботи.

Короткін В. Г.

Принцип поділу державної влади — поділ державної влади на законодавчу, виконавчу і судову з метою запобігання зосередженню всієї влади в руках однієї політичної сили. Ідея поділу державної влади має давню історію і сягає античних часів, зокрема припущень Аристотеля про необхідність розрізняти “справедливі” і “несправедливі” форми правління та концепції змішаного правління Полібія, викладеній у його праці “Загальна історія”. Проаналізувавши повноваження “трьох влад” у римській державі — влади консулів, сенату і народу, — які виражали відповідно царське, аристократичне і демократичне начало, філософ окреслив політичні процедури і важелі, з допомогою яких окремі органи влади можуть як сприяти один одному, так і за необхідності протистояти, забезпечуючи стабільність і міць держави. Найглибшим виразником принципу поділу державної влади є французький філософ Ш. Монтеск'є, який у праці “Дух законів” (1748) доводив, що найміцніших гарантій свободи з величезною внутрішньою єдністю держави можна досягти лише поділом влади на законодавчу, виконавчу і судову. Такий поділ, на його думку, забезпечує єдність через внутрішні зв'язки гілок влади, які унеможливають здійснення будь-яких повноважень однією гілкою влади без співпраці з двома іншими: законодавчий орган повинен зібратися на вимогу виконавчого; виконавчий утримує за собою право вето на законодавчі акти, а законодавство мусить мати надзвичайні юридичні повноваження. Принцип поділу влади і чіткого розмежування повноважень її гілок обґрунтував і німецький філософ І. Кант,

але він не поділяв ідею їх рівноваги, визначав пріоритет і надавав верховенство законодавчій владі як виразнику народної волі, хоча й дещо обмежував її, стверджуючи: те, чого народ не може вирішити стосовно самого себе, того і законодавець не може вирішити стосовно народу. Правова теорія Канта ґрунтувалася на ідеї народного суверенітету, згідно з якою різні гілки влади, виходячи з єдиної волі народу, мають діяти узгоджено і в одному напрямі. Воля законодавця, за Кантом, є бездоганною, здатність до виконавства у верховного керманіча — нездоланна, а вирок верховного судді — незмінний. Точку зору Монтеск'є про поділ влади як гарантію публічної свободи поділяв і німецький філософ Г. Гегель, але при цьому він вважав самостійність влад, їх взаємну обмеженість недоречною, навіть хибною, оскільки це, на його думку, неодмінно призведе до взаємної ворожнечі, протидії, що не сприятиме міцності держави. Його ідеалом була органічна єдність різних гілок влади, які були б невід'ємними частинами цілого, могутність і сила якого має визначати сутність діяльності кожної з влад. Саме у пануванні цілого, у залежності та підпорядкуванні різних влад державній єдності, на думку Гегеля, і полягає сутність внутрішнього суверенітету держави. Державний суверенітет постає як абсолютна влада ідеального цілого (держави) над усім одиничним, власністю і правами окремих осіб та їх об'єднань. П. п. д. в. сьогодні діє в усіх демократичних країнах, де, як правило, забезпечується представництво більшості верств суспільства в їх структурах у центрі і на місцях, діють різні терміни виборів і механізми формування органів влади. Найяскравішими прикладом втілення цього принципу є політична практика США, де президент, конгрес, Верховний суд, а також губернатори штатів і місцеві органи влади формуються у різні терміни, що уможливило досягнення необхідної незалежності органів влади один від одного, встановлення системи стримувань і противаг, уникнення суспільних потрясінь, пов'язаних із зміною особового складу гілок влади.

Черній А. М.

Принципи кадрової роботи —

1) наступність кадрів на основі система-

тичного відбору енергійних, творчих працівників; 2) забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу; 3) чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника; 4) поєднання досвідчених працівників і молодих кадрів; 5) забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі об'єктивних критеріїв оцінки їх діяльності та особистісних якостей; 6) поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Щокін Г. В.

Принципи управління — основні положення, які визначають побудову і функціонування системи управління всіма сферами діяльності і галузями.

Щокін Г. В.

Природний (нормальний) рівень безробіття — рівень безробіття за повної зайнятості, коли немає ні надлишкового попиту, ні надлишкової пропозиції робочої сили. П. (н.) р. б. — сукупність непереборних форм безробіття, що сприяють довгостроковій рівновазі ринку робочої сили. Він характеризує найкращий для економіки резерв робочої сили, здатної досить швидко здійснювати міжгалузеві та міжрегіональні переміщення залежно від коливань попиту і обумовлених ним потреб виробництва. Структура П. (н.) р. б. охоплює: 1) фрикційне безробіття; 2) інституційне безробіття; 3) структурне безробіття. Перевищення безробіття природного рівня визначається, на думку західних економістів, циклічними факторами. Меті визначення П. (н.) р. б. слугує концепція потенційного ВВП, що фактично узаконює достатню високу норму безробіття. Згідно з цією концепцією потенційного ВВП досягають за повного завантаження основного капіталу — завантаження виробничих потужностей обробної промисловості приблизно на 86%. У 60-ті XX ст. П. (н.) р. б., за якого могло бути досягнуто потенційного ВВП, вважали 4,3%, у 70-ті — 6,6%, у першій половині 80-х — близько 7%. На початку XXI ст. в економічно розвинених країнах П. (н.) р. б. коливається на рівні 5–12%. Він регулюється співвідношенням пасивної допомоги безробітним з активними методами: наданням альтернативних

робочих місць, підготовкою та перепідготовкою працівників та ін.

Калина А. В.

Прогнозування — науково обгрунтоване дослідження перспектив певного явища (соціального, економічного, природного тощо). Для П. використовують методи екстраполяції, моделювання, опитування експертів, історичної аналогії та ін. Розрізняють П. короткострокове (від 1–2 до 5 років) і довгострокове (на 10–15 і більше років).

Щокін Г. В.

Прогнозування в управлінні кадрами — попередня стадія планування кадрової роботи, що є основою підготовки планових рішень і завдань. Використовується для передбачення зміни структури і динаміки роботи з персоналом у майбутньому на основі аналізу минулого та сьогодення й виходить з цілей розвитку підприємства, організації, галузі, яких необхідно досягти на визначеному перспективному етапі. П. в у. к. будується на основі обробки необхідної інформації. Охоплює такі основні етапи: 1) ретроспекцію — вивчення стану кадрової роботи і структури кадрів у минулому (в останні 5–10 років); 2) діагноз — визначення характеру і стану кадрової роботи і структури кадрів на основі їх всебічного дослідження; 3) вибір методу (за допомогою апарату математичної статистики або експертних оцінок); 4) прогноз — передбачення основних змін і структурних зрушень у професійно-кваліфікаційному і соціально-демографічному складі кадрів, в організації та виконанні кадрової роботи на виробництві.

Щокін Г. В.

Програма розвитку державної служби на 2005–2010 рр. Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 № 746. Містить 10 розділів. У першому розділі, присвяченому загальним положенням, наголошено, що державна служба є складовою державного управління, спрямованого на задоволення потреб суспільства, забезпечення захисту основних прав і свобод людини і громадянина, послідовного і сталого розвитку країни та поступового входження її до

європейської спільноти. Мета Програми, розробленої відповідно до Конституції України, законодавства України, положень Послання Президента України “Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного і соціального розвитку України на 2002–2011 роки”, Указу Президента України від 5.03.2004 № 278 “Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу”, — визначення та здійснення комплексу заходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності органів державної влади, інших державних органів і досягнення європейських стандартів рівня життя громадян України. Програма передбачає спрямування зусиль державних органів на розвиток професійної, ефективної та прозорої державної служби в Україні. Цілі та основні завдання Програми розкрито у другому розділі. З урахуванням потреби в гармонізації системи державної служби вона передбачає такі цілі і завдання: 1) підвищення ефективності виконання державною службою завдань і функцій держави. Для цього необхідно: визначити та запровадити стандарти професійної діяльності державних службовців на засадах стратегічного планування діяльності державних органів з орієнтацією на надання державних послуг; забезпечити моніторинг ефективності діяльності державних органів та їх посадових осіб щодо реалізації стратегічних документів і надання послуг; удосконалити систему добору кадрів на державну службу для визначення найбільш кваліфікованих фахівців з питань економічної, підприємницької, фінансової, банківської та інших видів діяльності, обізнаних із сучасними управлінськими технологіями, і здібних випускників ВНЗ; удосконалити систему оплати праці державних службовців на засадах забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці та заохочення державних службовців за результативну, сумлінну роботу; 2) забезпечення прозорості державної служби, високого рівня відповідальності та звітності за підготовку і виконання управлінських рішень, надання послуг шляхом створення прозорої системи управління персоналом державної служби; 3) посилення відповідальності державних службовців за ре-

зультати своєї діяльності; 4) запровадження прозорої процедури просування по службі на підставі професійних досягнень; 5) адаптація інституту державної служби до європейських стандартів з урахуванням національних особливостей шляхом забезпечення комплексного розвитку законодавства про державну службу як професійного засобу виконання завдань і функцій держави; системного визначення видів державної служби; удосконалення законодавства з питань проходження державної служби; політичної нейтральності державних службовців у процесі виконання ними своїх професійних обов'язків, посилення їх правової та соціальної захищеності; стимулювання професійного зростання та високих результатів діяльності державних службовців на засадах рівності оплати за однакової обсяги, інтенсивності роботи і рівень відповідальності; удосконалення системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням подальшої професіоналізації державної служби, засад організації навчання державних службовців у країнах-членах ЄС. У третьому розділі Програми розкрито принципи і засади, на яких будується процес взаємодії системи державної служби і громадянського суспільства: законність і правова регламентація діяльності державних органів і державних службовців, запобігання проявам суб'єктивізму і недопущення порушень встановленого порядку прийняття рішень і надання послуг; дотримання державними службовцями вимог законодавства з питань державної служби та антикорупційного законодавства, етичних норм і правил поведінки, належного виконання посадових обов'язків; демократизація і прозорість системи державної служби; професіоналізм у підготовці управлінських рішень і наданні послуг; прозорість процедури прийняття державними органами рішень, забезпечення участі громадян у процесі їх підготовки; об'єктивність інформування громадян України про діяльність державних органів і державних службовців; захищеність державних службовців від втручання в їхню діяльність; заміщення посад державної служби професійно підготовленими, висококваліфікованими фахівцями; опри-

люднення у засобах масової інформації відомостей про доходи, отримані протягом року державними службовцями, які обіймають посади I—II категорій; створення умов для запобігання виникненню обставин, що сприяють проявам корупції і зловживанням на державній службі; забезпечення збереження конфіденційної інформації, отриманої під час виконання державними службовцями посадових обов'язків. У четвертому розділі Програми визначено шляхи підвищення ефективності виконання державною службою завдань і функцій держави. У ньому, зокрема, зафіксовано, що заходи, спрямовані на підвищення ефективності виконання державною службою завдань і функцій держави, здійснюватимуться з урахуванням результатів комплексного систематичного аналізу діяльності державних органів та їх апарату. Такий аналіз започатковується з 2005 і охоплюватиме функціональне обстеження та дослідження щодо: повноважень, завдань і функцій державного органу та його апарату, а також процедури підготовки, затвердження та виконання програми його діяльності з урахуванням визначених для цього ресурсів; функціональної та організаційної структури державного органу відповідно до цілей його діяльності; ресурсного, інформаційного та кадрового забезпечення для реалізації цілей діяльності державного органу; запровадження з 2007 стратегічного планування діяльності державних органів та їх апарату, державних службовців; доцільності надання певних послуг конкретними державними органами; проведення громадської оцінки результатів діяльності державного органу шляхом залучення спеціально підготовлених експертів та опитування громадян для визначення рівня задоволення їх потреб у послугах. Надання послуг державними службовцями стане складовою їх професійної діяльності, що потребуватиме реалізації з 2006 таких заходів: визначення груп споживачів послуг і складання переліків послуг, які їм надаються; встановлення порядку і регламенту надання послуг, визначення критеріїв оцінки їх якості, міри відповідальності державних службовців; заохочення державних службовців за досягнення ними високих результатів у роботі; вивчення

доцільності передання права надання окремих послуг бюджетним установам та організаціям. Для оцінки якості надання послуг державними органами та їх апаратом, забезпечення виконання функцій держави з урахуванням громадської думки, зазначено у четвертому розділі, необхідно започаткувати з 2007 дієвий моніторинг ефективності надання послуг, який включатиме: контент-аналіз засобів масової інформації щодо оцінки результативності діяльності державних органів; вивчення результатів щорічної оцінки діяльності державних службовців; соціологічні дослідження оцінки громадянами порядку надання послуг та їх якості; періодичне проведення “гарячої лінії” з метою визначення проблем, що виникають у процесі надання послуг; громадські слухання. Результати моніторингу використовуються для: удосконалення функціональної та організаційної структур державних органів, їх діяльності; забезпечення оперативного управління з урахуванням відхилень від прогнозованих показників діяльності; підготовки пропозицій щодо посилення відповідальності державних службовців за результати діяльності державного органу; удосконалення методології планування професійної діяльності на основі результату, кількісні та якісні показники якого визначають ступінь його досягнення. Для організації моніторингу в 2005 необхідно: надати центральному органу виконавчої влади з питань державної служби та його територіальним органам повноваження на проведення аналізу результатів діяльності державних службовців з подальшою підготовкою пропозицій щодо її вдосконалення; здійснювати нагляд за дотриманням професійної етики, поведінки державних службовців. З метою забезпечення ефективної роботи державних службовців треба створити умови для досягнення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці, а саме: встановлення рівня оплати праці, що стимулюватиме залучення на державну службу висококваліфікованих фахівців і запобігатиме відпливу професіоналів, а також сприятиме сумлінній, високопродуктивній праці (виходячи з реальних можливостей державного бюджету), збільшення удвічі посадових окладів держав-

них службовців порівняно з тими, що встановлені на момент прийняття цієї Програми; законодавче закріплення у 2005 з урахуванням досвіду країн-членів ЄС превалюючої частки посадового окладу державного службовця у його заробітній платі; наближення у період до 2007 розміру заробітної плати державного службовця найнижчої категорії посад до не менш як трикратного розміру прожиткового мінімуму, що визначається щороку Верховною Радою України, та забезпечення оптимального співвідношення між розмірами посадових окладів державних службовців; стимулювання їх праці за результатами її щорічної оцінки. У п'ятому розділі висвітлено проблеми забезпечення прозорості та відповідальності у сфері державної служби. Зазначено, що прозорість державної служби та діяльності державних службовців законодавчо врегульовується та передбачає розроблення відповідних механізмів і технологій. З цією метою Програмою передбачено протягом 2005–06 визначення правових основ об'єктивного та вичерпного інформування громадськості про діяльність державних органів та їх апарату; створення умов для взаємодії державних органів і громадськості; залучення широких верств населення до обговорення та оцінки програм діяльності державних органів; запровадження процедури публічної звітності державних органів та їх керівників; організацію відкритого доступу до архівних матеріалів державних органів. З метою забезпечення належного рівня відповідальності заплановано створити в Україні, починаючи з 2007, єдину систему планування, оцінювання та заохочення державних службовців, яка передбачає: встановлення відповідальності державних службовців за результати їх діяльності; встановлення кількісних і якісних показників для визначення ступеня досягнення результату діяльності кожного державного органу і встановлення відповідності між ними та результатами роботи державного службовця; удосконалення порядку проведення щорічної оцінки діяльності державних службовців на основі впровадження методики врахування результатів їх роботи для оцінки роботи державного органу в цілому; встановлення прозорого механізму їх за-

охочення за досягнення визначених планових показників діяльності та перевищення цих показників; розроблення засобів організаційно-методичного забезпечення впровадження цієї системи у державних органах. Посиленню відповідальності державних службовців, зазначено у розділі, сприятиме: спрямованість діяльності кожного державного органу на зростання добробуту населення, розвиток суспільства, збереження довкілля; звітування державних органів та їх керівників про результати діяльності; порівняльний аналіз результатів діяльності цих органів; оприлюднення інформації про відповідальність державних органів та інших надавачів послуг; встановлення дисциплінарної відповідальності за порушення правил поведінки державних службовців; законодавче врегулювання процедури дисциплінарного провадження щодо державних службовців, у т. ч. шляхом створення апеляційних комісій при державних органах. Процес розвитку нормативно-правового забезпечення функціонування системи державної служби висвітлено у шостому розділі. Наголошено, що ця проблема має розв'язуватися відповідно до Конституції України, законів, загально визначених принципів і норм міжнародного права, міжнародних договорів України, стандартів Європейського Союзу щодо організації та функціонування державної служби, національних особливостей державного устрою. З метою законодавчого та нормативно-правового врегулювання питань організації державної служби з 2005 необхідно забезпечити: розроблення та прийняття низки актів законодавства, що визначатимуть особливості організації окремих видів державної служби на умовах концептуальної єдності їх проходження та реальної консолідації управління державною службою; нормативно-правове врегулювання статусу державного службовця з урахуванням виду державної служби та відповідного механізму її проходження, визначення основ професійної етики, поведінки державного службовця та відповідальності за її порушення. Розроблення проектів актів законодавства з питань державної служби має здійснюватися згідно з вимогами до ефективності державного управління, що передбачає

уточнення правового статусу інституту державної служби. У цих проектах актів необхідно: визначити перелік осіб, які підпадають під дію законодавства з питань державної служби і мають статус державних службовців; визначити критерії класифікації посад державних службовців відповідно до змісту і характеру роботи, міри відповідальності та контролю за її виконанням; переглянути порядок віднесення посад у державних органах до посад державних службовців; визначити основи надання послуг, місце і роль у цьому процесі державної служби і державних службовців; визначити як функції державної служби надання рекомендацій і порад з питань формування державної політики та її реалізації, провадження адміністративних дій, надання послуг фізичним і юридичним особам; визначити механізм забезпечення політичної незалежності та стабільності державної служби. Наголошено, що розроблення нормативно-правового забезпечення функціонування системи державної служби має бути завершено у 2006. Розвиток інституту державної служби передбачає визначення не пізніше як у 2007 і забезпечення дотримання стандартів професійної діяльності, що потребує: розроблення та прийняття низки нормативно-правових актів, які б визначали перелік, порядок і регламент надання послуг для кожного державного органу; запровадження відповідальності державних службовців за дотримання стандартів та юрисдикційних основ захисту виконання ними своїх повноважень. Гармонізація системи державної служби із стандартами ЄС потребує уточнення статусу державних службовців, особливостей якого пов'язуються із запровадженням процедури надання послуг. Для цього необхідно передбачити, зазначено у Програмі, нормативно-правове врегулювання прав і обов'язків державних службовців щодо: надання послуг фізичним і юридичним особам; розроблення рекомендацій і порад з питань формування і реалізації державної політики, управлінських рішень та їх виконання; дотримання норм, правил у межах посадових повноважень у процесі їх виконання. Далі йдеться про те, що прийняті нормативно-правові акти з 2007 мають забезпечити: перехід до демократич-

ної системи просування по службі державних службовців; просування по службі державного службовця відповідно до його професійних досягнень і професійної підготовки; визначення основ формування, розвитку і функціонування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування; визначення основ управління системою державної служби і професійного навчання. На основі нормативно-правових актів з питань державної служби необхідно прийняти Кодекс державної служби України, який у частині делегованих повноважень регулюватиме питання служби в органах місцевого самоврядування. Шляхи раціоналізації системи управління державною службою визначено у сьомому розділі. Зазначено, що для цього, починаючи з 2005, необхідно забезпечити: проведення моніторингу ефективності діяльності державних органів та їх посадових осіб на основі систематичного комплексного аналізу результатів їх діяльності; запровадження механізму аналізу звернень громадян з питань ефективності функціонування апарату державних органів, посилення протидії проявам корупції, бюрократизму і корпоративності; удосконалення аналітико-прогностичної, інформаційної та координаційної діяльності у сфері державної служби шляхом формування відповідного інституціонального забезпечення на центральному і місцевому рівнях у частині реалізації прямого управління державною службою. Серед пріоритетних напрямів раціоналізації такого управління має бути врегулювання процедурних питань проходження державної служби, зокрема у частині: добору кадрів із застосуванням механізму ротатції, прозорості просування по службі на основі використання інституту кадрового резерву, запровадження процедури тестування при проведенні іспитів у процесі конкурсу на здобуття посад державних службовців; запровадження механізму попереднього відбору для включення до резерву на посади державних службовців із залученням центрів оцінювання персоналу, що утворюються в системі управління державною службою; залучення на державну службу молоді та закріплення осіб, які мають досвід роботи і позитив-

ну оцінку їх діяльності; адаптації молодих державних службовців, планування їх кар'єри, розв'язання соціальних проблем. У восьмому розділі розкрито сутність такого пріоритетного напрямку кадрової політики, як створення дієвого механізму підготовки та залучення на роботу у державну службу висококваліфікованих фахівців, забезпечення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці. Професіоналізація державної служби передбачає: поступову і планомірну зміну пропорцій у кадровому складі державних службовців з метою досягнення у перспективі стану, коли переважна їх більшість матиме професійну освіту в галузі державного управління; цільову підготовку, починаючи з 2005, висококваліфікованих фахівців державного управління, у т. ч. з міжнародного права, світової та європейської інтеграції; оновлення змісту і державних стандартів професійного навчання, що відповідає перспективам розвитку державного управління і державної служби, держави та суспільства в цілому; створення ефективної системи формування і розподілу, починаючи з 2006, державного замовлення на підготовку державних службовців в освітній галузі “Державне управління”; збільшення обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців з урахуванням спеціалізацій, зокрема з аналізу політики, управління трансформаційними процесами; проведення, починаючи з 2006, незалежної оцінки рівня фахової підготовленості та ділових якостей кандидатів на посади державних службовців і державних службовців при просуванні по службі; ліцензування та акредитація закладів для професійного навчання державних службовців із залученням центрального органу виконавчої влади з питань державної служби; підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників системи професійного навчання державних службовців один раз на три роки; поступовий перехід до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій. У дев'ятому розділі обумовлено заходи, спрямовані на широке застосування у системі функціонування державної служби інформаційних комп'ютерних

технологій, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності державних службовців, зміні її характеру, посиливши аналітичну складову у процесі прийняття рішень. З цією метою передбачено реалізацію таких заходів: розширення спектру доступної для аналізу інформації, зокрема щодо вакантних посад державних службовців, результатів контролю за дотриманням порядку проходження державної служби, державної статистичної звітності з питань державної служби, відомостей про кандидатури для роботи на посадах державних службовців; забезпечення функціонування інформаційної системи з питань професійного навчання, добору кадрів і обліку проходження служби державними службовцями; надання можливості проведення регулярного обміну досвідом між державними службовцями і обговорення актуальних проблем державного управління, місцевого самоврядування, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; забезпечення відкритості і прозорості державної служби. Технологічною основою застосування засобів інформатизації у системі державної служби у Програмі визначено інформаційну мережу системи управління державною службою, побудовану на базі Спеціальної інформаційно-телекомунікаційної системи (СІТС) органів виконавчої влади. Функціонування цієї мережі забезпечується створенням таких наскрізних програмно-технологічних комплексів: управління персоналом державної служби, який, починаючи з 2005, повинен включати засоби обліку відомостей про державних службовців, у т. ч. засоби інформаційного обміну і віддаленої актуалізації баз даних; аналізу резерву і процесів просування по службі державних службовців; віддаленого тестування та оцінки персоналу; ведення інтегрованої бази щодо кількісного і якісного складу державних службовців та аналізу показників кадрового потенціалу державного управління на його відповідність професійно-кваліфікаційним характеристикам посад у державних органах; моніторингу діяльності органів державної влади, який з 2006 має включати засоби обліку документів і контролю їх виконання; оцінки соціологічних досліджень з питань діяльності держав-

них органів; аналізу електронних публікацій, звернень громадян щодо ефективності діяльності державних органів, надання ними послуг фізичним і юридичним особам; інформаційного забезпечення функціонування системи державної служби, який з 2005 повинен реалізувати технології супроводження класифікаторів і реєстрів системи державної служби; підготовки та рубрикації інформаційних матеріалів, у т. ч. засобів ведення довідкової бази даних з питань державної служби та її кадрового забезпечення; дистанційного інформування та надання консультацій державним службовцям з використанням технологій мережі Інтернет; дистанційного професійного навчання державних службовців, у межах якого у 2007 має бути створено: регіональні вузли навчальної мережі з технологією підготовки і підтримки дистанційних навчальних курсів; засоби автоматизації управління системою професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; засоби забезпечення функціонування дистанційного навчання державних службовців з використанням телекомунікаційної мережі та локальних автоматизованих навчальних систем; довідкову підсистему з питань змісту та рекомендацій щодо професіоналізації державної служби; телекомунікаційну мережу інфраструктури управління державною службою. У рамках програмно-технологічного комплексу протягом 2005–07 необхідно створити: вузол інформаційної мережі в центральному органі виконавчої влади з питань державної служби з технологічними засобами підтримки і ведення баз даних загального користування; засоби забезпечення обміну інформацією між центральним і місцевим рівнями системи управління державною службою на базі СІТС; засоби безпеки експлуатації інформаційної мережі та програмно-технологічних комплексів. Удесятому розділі констатується, що фінансове забезпечення виконання Програми здійснюється щороку відповідно до законодавства під час підготовки проекту Державного бюджету України на відповідний рік за поданням головного виконавця Програми — центрального органу виконавчої влади з питань державної служби.

Антонюк О. В.

Програмно-цільове управління — управління, що орієнтується на досягнення конкретного кінцевого результату у розв'язанні визначеної проблеми, розвитку певної галузі або регіону в заздалегідь встановлений термін. Основні етапи П.-ц. у.: формулювання мети програми; розчленування мети на окремі завдання (формування дерева цілей); обґрунтування альтернативних засобів досягнення цілей; оптимізація розподілу ресурсів між окремими галузями дерева цілей; адаптація цільової частини програми до умов, що змінюються.

Щокін Г. В.

Програмування — 1) наука, що займається розробленням засобів і методів підготовки програм для ЕОМ; 2) складання програм для розв'язку задач на ЕОМ, вибір методу розв'язку, приведення рівнянь до вигляду, зручного для розв'язку на ЕОМ, підготовка вихідних даних для постановки задачі, яка потребує розв'язку.

Щокін Г. В.

Продукт управлінський — результат інтелектуальної діяльності менеджера у вигляді прийнятого та реалізованого управлінського рішення. Результатом управлінського рішення можуть бути матеріальні предмети (вироби, продукти, машини, механізми, споруди тощо) або послуги для задоволення потреб людей. Управлінські рішення класифікують: 1) за масштабом об'єкта — глобальні, локальні, адресовані конкретному суб'єкту; 2) за характером цілей — стратегічні, тактичні; 3) за колом проблем — комплексні, часткові, тематичні; 4) за умовами прийняття — структуровані, детерміновані, ризикові, вірогідні, пошукові; 5) за способом впливу на об'єкт управління — прямі директивні, непрямі дії, функціональні тощо; 6) за змістом — економічні, організаційні, соціальні; 7) за формою — письмові, усні, кодовані. Управлінські рішення приймають індивідуальні, колективні, групові особи. Вимоги до П. у.: а) своєчасність розроблення, прийняття та реалізації; б) наявність механізму реалізації (визначеної мети, завдання виробникам, організації, мотивації, контролю); в) оптимальність; г) можливості реалі-

зації; г) гнучкість; д) можливості верифікації та контролю за виконанням; е) оригінальність; є) конкурентоспроможність.

Чернявський А. Д.

Продуктивність праці — найважливіший економічний показник ефективної доцільної виробничої діяльності людей протягом певного періоду. П. п. досягають не лише за рахунок найбільш раціонального використання робочої сили — живої праці, а й завдяки ефективному застосуванню попередньої уречевленої праці (основних виробничих фондів, сировини і матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів), яка з позиції суспільства також є живою працею, що функціонує на попередніх стадіях суспільного виробництва. Зростання П. п. означає економію живої та уречевленої праці, є одним із головних джерел здешевлення витрат на продукцію, що виготовляється, основою скорочення тривалості робочого часу. Це виражається в тому, що при виготовленні продукції частка живої праці зменшується, а частка уречевленої — збільшується, але при цьому загальна сума затраченої праці зменшується. П. п. залежить від: організації виробництва, праці та управління; техніко-технологічного рівня виробництва; рівня підготовки кадрів, якості трудових ресурсів і робочої сили; умов праці; ступеня розв'язання соціальних проблем у суспільстві (рівня та якості життя); рівня загальної і трудової культури населення, рівня соціально-трудових відносин.

Калина А. В.

Проективні методики (тести) — методики дослідження особистості, побудовані головним чином на інтерпретації її відповідей на зовні нейтральні питання, реакції на ситуації, що допускають множинність можливих інтерпретацій при сприйнятті її обстежуваним. За цими реакціями дослідник прагне зрозуміти глибинну сутність, психічні особливості особистості, напр., специфіку мотивації або систему особистісних змістів тощо. Найбільш відомі П. м. (т.) Роршаха, ТАТ (тематичний аперцептивний тест), тест аналізу продуктів творчості та ін.

Колпаков В. М.

Прожитковий мінімум — вартість споживання найважливіших матеріальних благ і послуг, необхідних людині для підтримання її життєдіяльності. П. м. складається з витрат на продукти харчування та непродовольчі товари короткострокового користування, на послуги, у т. ч. плати за житло, транспорт, зв'язок і ремонт предметів домашнього побуту, податків та інших платежів. Для розрахунку П. м., який у розвинених країнах збігається з гарантованим соціальним мінімумом, використовують: 1) нормативний; 2) нормативно-статистичний; 3) статистичний методи. Нормативний метод передбачає визначення складу товарів і послуг, розроблення нормативів споживання з урахуванням статевих і вікових груп населення; нормативно-статистичний — фактично сформованої на певний момент структури споживання та індексу споживчих цін; статистичний — рівня доходів частини (15–20 %) незаможних громадян або середнього доходу на душу найменш забезпеченого населення. Сучасним умовам визначення П. м. більше відповідає нормативний метод, оскільки він дає змогу враховувати будь-які коливання рівня споживчих цін на продукти харчування, непродовольчі товари та послуги, необхідні для підтримання здоров'я і створення умов для життєдіяльності, а також реальні витрати за обов'язковими платежами і зборами. П. м.

загалом по країні слугує для оцінки рівня життя населення у процесі розроблення та реалізації соціальної політики і соціальних програм; обґрунтування мінімального розміру оплати праці та мінімального розміру пенсії за віком, а також визначення розмірів стипендій, допомог та інших соціальних виплат; формування державного бюджету. Отже, П. м. — це: 1) рівень споживання, достатній для виживання та підтримання нормального стану здоров'я окремої людини чи родини; 2) нижня межа номінальних (грошових) доходів на одного члена родини, що за існуючих економічних умов і передусім існуючого рівня виробництва (з відповідною структурою споживання матеріальних і культурних благ), необхідний для нормального відтворення робочої сили. На кожному етапі розвитку країни П. м. залежить від рівня цін, величини податків, місця проживання та складу сім'ї. П. м. регулюють виплатами і компенсаціями, що змінюються залежно від економічних умов, тобто рівня життя. На сьогодні П. м. в Україні регулюється Законом України “Про прожитковий мінімум” від 15.07.99 № 966-XIV, Постановою Кабінету Міністрів України від 14.04.2000 № 656, наказом Мінпраці та Держкомстату України “Методика визначення прожиткового мінімуму” від 17.05.2000 № 109/195 (табл. 1).

Таблиця 1

Прожитковий мінімум (у грн.)

| | 2000 р. | 2001 р. | 2002 р. | 2003 р. | 2004 р. | 2005 р. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Розмір прожиткового мінімуму на 1 людину | 270,1 | 311,30 | 342 | 342 | 262,23 | 423 |
| на дітей до 6 років | 240,71 | 276,48 | 307 | 307 | 324,49 | 376 |
| на дітей від 6 до 18 років | 297,29 | 345,66 | 384 | 384 | 404,79 | 468 |
| на працездатних осіб | 287,63 | 331,05 | 365 | 365 | 386,73 | 453 |
| на осіб, що втратили працездатність | 216,56 | 248,77 | 268 | 268 | 284,69 | 332 |

Промислово-виробничий персонал — працівники, які безпосередньо беруть участь у виробництві, а також зайняті його обслуговуванням. До складу П.-в. п. входять робітники, учні, інженерно-технічні працівники, службовці, молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони.

Щокін Г. В.

Пропозиція праці — кількість праці, яку працівники готові надати роботодавцю у певний період часу за певну ставку заробітної плати. Обсяг П. п. визначається чисельністю і структурою населення, точніше — розмірами його працездатної частини (економічно активним населенням), що працює чи прагне до найманої праці, її демографічними та освітніми характеристиками, трудовим і соціальним законодавством (що регулює умови реалізації громадянами їхнього права на працю та надання їм інших соціальних гарантій), розмірами заробітної плати і здійснюваною державою політикою доходів (що визначає рівень і розміри оподаткування особистих доходів, податкові та інші пільги для приватних осіб, різні соціальні виплати), іншими факторами.

Калина А. В.

Проста комунікація — форма обговорення певної теми, що передбачає для всіх його учасників лише дві позиції: позицію автора і позицію того, хто розуміє. Комунікація, як усяка діяльність, має форму і зміст. Зміст комунікації — предмет, тема обговорення (те, про що йдеться). Форма комунікації — її позиційність. Про комунікації може йти мова у випадку, якщо: є людина, яка має своє уявлення (або образ) про щось — автор; є внутрішній процес втілення у тексті цього уявлення за допомогою мови; є процес передання тексту за допомогою посередника (звукового або письмового); є інша людина (той, хто розуміє), яка сприймає повідомлення від автора за допомогою відповідних органів чуттів (слуху або зору); є внутрішній процес трансформації отриманого нею тексту в уявлення, подібне до авторського. Отже, П. к. можлива лише за наявності автора, який бажає зробити повідомлення, і того, хто розуміє і зацікавлений в отриманні інформа-

ції від автора. В окремому випадку той, хто розуміє, може бути присутній лише потенційно, напр., у ситуації “письменник — читач”.

Колпаков В. М.

Протекціонізм (від лат. *protectionisme* (*protectionis*) — прикриття, захист) — прийом на роботу, у навчальні заклади та інші установи, просування по службі за особистим знайомством, родинним станом, особистою відданістю, симпатією, а також під неофіційним тиском груп, впливових адміністративних і громадських осіб. Джерела П. — надання міжособистісним взаєминам, зв'язкам, інтересам родини, окремих груп і осіб, їх цілям більшої значимості та цінності, ніж інтересам трудового колективу, організації, суспільства в цілому, а нерідко й протиставлення їм. Основним способом боротьби з П. є здійснення науково обґрунтованої кадрової політики.

Щокін Г. В.

Професійна адаптація — адаптація працівників до умов професійного (соціального та фізичного) середовища. Її перший етап здійснюється в процесі професійного навчання, другий і наступні — під час роботи на виробництві.

Щокін Г. В.

Професійна консультація — науково організоване інформування про професії, головним чином молоді, з метою практичної допомоги у виборі професії з урахуванням схильностей, інтересів та сформованих здібностей, а також потреб галузей господарства. П. к. має надавати відомості про роль і перспективи кожної професії, про потреби в кадрах, зміст трудової діяльності, соціально-економічний і санітарно-гігієнічний статус професій, шляхи професійного навчання, з одного боку, і про вимоги, які професія висуває до людини, її психічні особливості, про медичні та фізіологічні показання і протипоказання до професії — з іншого. П. к. є однією з ланок професійної орієнтації.

Щокін Г. В.

Професійна орієнтація (від фр. *orientation* — установка) — комплекс пси-

холого-педагогічних і медичних заходів, спрямованих на оптимізацію процесу працевлаштування молоді відповідно до її інтересів, нахилів і сформованих здібностей та з урахуванням потреб ринку праці і суспільства в цілому. Профорієнтаційну роботу проводять сім'я, навчальні заклади, державні та комерційні організації, громадські об'єднання. Координують її спеціалізовані профорієнтаційні служби, у складі яких діють центри, бюро, кабінети та ін. На початку 90-х ХХ ст. в Україні створено центри зайнятості, що надають безкоштовні профорієнтаційні та профконсультаційні послуги усім верствам населення. П. о. в умовах ринкової економіки виконує особливі функції регулятора процесів раціоналізації зайнятості, професійної освіти, соціального захисту працездатного населення, у т. ч. з перепідготовкою та працевлаштуванням представників різних вікових і соціальних груп (молоді, пенсіонерів, інвалідів). Компонентами профорієнтаційної роботи є: 1) професійна інформація — психолого-педагогічна система, що дає змогу ознайомитися з різними професіями, із змістом трудової діяльності, з вимогами, що їх висуває професія до людини, з тим, де нею можна оволодіти; 2) професійна діагностика — система психологічного вивчення особистості з метою виявлення її професійно значущих властивостей і якостей; 3) професійна консультація — надання особистості науково обґрунтованої допомоги щодо найоптимальніших для неї напрямів і засобів професійного самовизначення; 4) професійний відбір — робота, спрямована на надання допомоги молоді у визначенні та виборі конкретної професії на основі виявлення і оцінки зазначених і спеціальних здібностей, здатностей, інтересів, потреб і об'єктивних умов професійної підготовки та працевлаштування; 5) професійна адаптація — процес пристосування до професійної діяльності, її умов, досягнення продуктивності праці та відповідності між професійними намірами, інтересами, якостями особистості і вимогами до діяльності.

Яровой В. І.

Професійна освіта — соціально та педагогічно організований процес трудо-

вої самореалізації особистості, що забезпечує орієнтацію та адаптацію у світі професій, опанування конкретної спеціальності та рівня кваліфікації, безперервне зростання компетентності, майстерності і розвиток здібностей у різних галузях людської діяльності. П. о. створює умови для професійного становлення, розвитку та самореалізації особистості й відповідає досягненню гуманістичних і демократичних цілей суспільства. Вона є невід'ємною складовою єдиної системи освіти. Існує декілька підходів до визначення поняття П. о. Під ним розуміють: 1) цілеспрямований педагогічний процес професійного навчання і виховання; 2) цілеспрямований процес відтворення кваліфікованої робочої сили, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів; 3) систему професійної освіти — мережу професійних навчальних закладів від курсових форм до вищої та післядипломної освіти; 4) професійну підготовку та наявний рівень компетентного володіння певною програмою післядипломної освіти. Зміст П. о. охоплює: поглиблене ознайомлення з науковими основами і технологією обраного виду праці; формування спеціальних практичних навичок і вмій, психологічних та моральних якостей особистості, важливих у роботі в певній сфері діяльності.

Яровой В. І.

Професійна підготовка — система організаційних і педагогічних заходів, що забезпечує формування в особистості професійної спрямованості, знань, навичок, умінь і професійної готовності.

Щокін Г. В.

Професійна придатність — сукупність і структура психічних та психофізіологічних особливостей індивіда, необхідних для досягнення ним суспільно прийнятної ефективності у професійній праці. П. п. формується у процесі праці за наявності позитивної професійної мотивації.

Щокін Г. В.

Професійний відбір — відбір людей для професійного навчання або для виконання визначеної трудової діяльності. Здійснюється на основі вивчення життє-

вого шляху особистості, її спрямованості, стану здоров'я, рівня розвитку професійно важливих якостей і підготовленості, характеру здібностей (за даними психологічного обстеження). Метя П. в. — досягнення найбільшої відповідності професії індивідуально-психологічним якостям людини.

Щокін Г. В.

Професійні та особистісні якості менеджера — якості, необхідні менеджеру для успішного виконання своїх функцій. Існують різні підходи і точки зору щодо професійних, людських якостей менеджера. Згідно з одним із них, який використовують у США, менеджеру мають бути притаманні: 1) комунікабельність; 2) відчуття нового; 3) вимогливість до людей; 4) відданість справі; 5) принциповість; 6) знання фактів, цифр, даних; 7) ініціативність; 8) уміння передбачати; 9) уміння проконтролювати виконання; 10) почуття гумору; 11) вимогливість до себе; 12) вміння слухати; 13) вміння переконувати; 14) єдність слова і діла; 15) самокритичність; 16) почуття особистої відповідальності; 17) уважне ставлення до людей; 18) ввічливість; 19) щирість; 20) уміння виступати; 21) цілеспрямованість; 22) тактовність; 23) справедливість; 24) уміння цінувати час; 25) уміння викликати довіру; 26) працездатність; 27) уміння організувати самого себе; 28) самостійність; 29) дисциплінованість; 30) уміння вести телефонні розмови; 31) уміння аналізувати; 32) уміння оцінювати роботу підлеглих; 33) витриманість; 34) акуратність у роботі; 35) вміння інструктувати; 36) уміння підтримати ініціативу; 37) уміння довести почату справу до кінця; 38) уміння зацікавити у виконанні роботи; 39) уміння ризикувати; 40) енергійність; 41) уміння показати власний приклад; 42) здатність викликати ентузіазм; 43) посидючість; 44) уміння працювати рівно, без збоїв; 45) активність у суспільній діяльності; 46) уміння організовувати людей; 47) інтуїція; 48) уміння керувати своїми емоціями. Професійні та особистісні якості менеджера взаємопов'язані. Водночас професійні якості ґрунтуються на особистісних, таких, як чесність, високі моральні принципи, ввічливість, енергійність тощо. Ці

якості треба формувати задовго до професійної діяльності — у сім'ї, в школі, ВНЗ.

Коростельов В. А.

Професійно-кваліфікаційна мобільність кадрів — процес переміщення працівників між професійними і кваліфікаційними групами у результаті набуття виробничого досвіду, знань, навичок та умінь. Переміщення між кваліфікаційними групами — перехід із груп працівників малокваліфікованої праці до груп кваліфікованої, а відтак висококваліфікованої праці.

Щокін Г. В.

Професійно необхідні якості керівника — індивідуально-особистісні та соціально-психологічні особливості особи, які у комплексі забезпечують її успішність у керуванні трудовим колективом. Ці якості вивчають за допомогою методу експертних оцінок і спеціально розроблених психологічних тестів. Найпродуктивнішим є функціонально-дієвий підхід — виявлення потрібних якостей на основі аналізу структури діяльності керівників певного рангу. Порівняння рівнів розвитку, виявлення якостей у групах успішних і неуспішних керівників дає змогу скласти еталонний профіль для кожної посадової позиції.

Щокін Г. В.

Професійно-технічна освіта — складова системи освіти, спрямована на формування у громадян професійних знань, умінь і навичок, на розвиток духовності, культури, відповідного технічного, технологічного і економічного мислення з метою створення умов для їх професійної діяльності. Будується на взаємозв'язку загальної і професійної освіти та забезпечує первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації робітників. До системи П.-т. о. входять професійно-технічні навчальні заклади, навчально-методичні, наукові, навчально-виробничі, видавничо-поліграфічні, культурно-освітні, фізкультурно-оздоровчі, обчислювальні та інші підприємства, установи, організації та органи управління ними, що здійснюють або забезпечують підготовку квалі-

фікованих робітників. У Російській імперії навчальні заклади, що надавали професійну освіту, з'явилися на початку XVIII ст. при деяких великих заводах. У 1917–20 в Україні діяли профшколи, школи-клуби, навчально-показові майстерні, школи учнівства. У 20-ті було створено систему фабрично-заводського учнівства (ФЗУ) у 40-ві відкрито ремісничі, залізничні училища, школи фабрично-заводського навчання (ФЗН). З 1954 почали функціонувати технічні училища. З 1958 усі типи професійних навчальних закладів було реорганізовано у міські і сільські професійно-технічні училища (ПТУ). У 1984 навчальні заклади системи П. т. о. об'єднали в один тип — середні професійно-технічні училища. З розвитком ринкових відносин і появою недержавного сектора економіки виникли нові типи навчальних закладів: технічні коледжі, ліцеї, вищі ПТУ, бізнес-школи.

Яровой В. І.

Професіограма (карта компетентності) — деталізований перелік вимог до сукупності особистісних і ділових якостей працівника, його спроможності виконувати певні функції та соціальні ролі. Розрізняють П. теоретичну, що ґрунтується на нормативних документах (інструкціях, положеннях) і емпіричну — розроблену на основі вивчення реальної групи осіб. П. розробляють лінійний керівник і фахівець з персоналу на основі посадові інструкції. Вона є набором кваліфікаційних характеристик (загальна і спеціальна освіта, стаж, професійні навички). Розроблення П. починають з розділу “Загальна характеристика професії та її значення”, в якому враховують перспективні завдання підприємства і підрозділу у сфері технології, організації, кадрів, опанування нової техніки, виробництва продукції, поліпшення психологічного клімату. На основі вивчення особливостей професії та умов праці розробляють розділ “Особливості трудового процесу. Робота, що виконується”. Зміст цього розділу П. охоплює загальну характеристику роботи; необхідний обсяг повноважень для прийняття рішень; специфіку діяльності; тривалість, необхідні фізичні зусилля; відповідалність працівника, його взаємини з керівництвом, колегами, підлеглими, співробітниками інших підрозділів, клієн-

тами; вимоги до навичок, здібностей, освіти, досвіду, здоров'я, мотивації, фізичні, соціальні, економічні умови праці; особливості здійснення внутрішнього і зовнішнього контролю. Розділ “Психограма професії” відображає психологічні характеристики, відповідність яким необхідна для виконання професійних обов'язків: найбільш важливі для роботи психологічні функції; особливості сприйняття простору і часу; характеристики динаміки і напруженості роботи в різні періоди; необхідні характеристики уваги та способи її організації; характеристики точності, складності, темпу, ритму виконання операцій; необхідна швидкість формування і зміни трудових і професійних навичок; необхідний обсяг і характер запам'ятовування інформації; вимоги до пам'яті; вимоги до швидкості, гнучкості, критичності сприйняття і обробки даних, прийняття рішень; вимоги до надійності виконавця; типові помилки; частота стресових ситуацій і вимоги до емоційності, стійкості; вимоги до волевих якостей (сміливість, впевненість); вимоги до комунікативних властивостей. Цей розділ розробляють на основі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації. Розділ “Сукупність вимог, що висувуються до особистості, ділових і професійних якостей працівника” (у керівника йдеться про якості, необхідні для успішного управління), містить вимоги: до здібностей (психомоторних, економічних, творчих, інших); рис характеру (принциповості, поступливості, оптимізму, наполегливості); загальної та професійної спрямованості особистості; досвіду; психічних характеристик (емоційності, збуджуваності, темпераменту, уважності, уяви); знань, умінь, навичок, кваліфікації. У керівників йдеться додатково про спроможність приймати оперативні та нестандартні рішення, швидко оцінювати ситуацію, робити правильні висновки, досягати поставлених цілей.

Сладкевич В. П.

Професіографія — опис (складання професіограм) і класифікація існуючих професій за різними критеріями (технічним, економічним, педагогічним, медичним, психологічним).

Щокін Г. В.

Професіоналізація державної служби — визначальний напрям кадрової політики щодо створення ефективного механізму підготовки та залучення до роботи на державну службу висококваліфікованих фахівців, забезпечення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці. Основними складовими посилення П. д. с. в Україні відповідно до Програми розвитку державної служби на 2005–2010 рр. (затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 8.06.2004) є: 1) поступова і планомірна зміна пропорцій у кадровому складі державних службовців з метою досягнення позитивної тенденції збільшення чисельності державних службовців з професійною освітою у галузі державного управління; 2) організація цільової підготовки (з 2005) висококваліфікованих фахівців державного управління, в т. ч. з міжнародного права, світової та європейської інтеграції; 3) поступове оновлення змісту і державних стандартів професійного навчання, що відповідає перспективам розвитку державного управління і державної служби, держави і суспільства загалом.

Антонюк О. В.

Професіоналізм — якість здібностей особи і їх вияв (у діяльності), специфічність яких залежить від фіксованих вимог до діяльності й, отже, до здібностей особи. У свою чергу, міра володіння особою арсеналом засобів професійної діяльності задає “ступені” (рівні) П.

Колпаков В. М.

Професія (лат. *professio* — спеціальність) — рід трудової діяльності, що зазвичай є джерелом існування і потребує відповідних знань, умінь і навичок, яких набувають у процесі навчання у відповідних (за профілем) навчальних закладах або безпосередньо на виробництві.

Щокін Г. В.

Професор (від лат. *professor* — викладач, учитель) — 1) найвище вчене звання, яке присвоюють найбільш кваліфікованим науково-педагогічним працівникам ВНЗ і науковим співробітникам науководослідних установ; 2) особа яка має це звання. В Україні вчене звання П. на ос-

нові рішення Вченої (наукової, науково-технічної, технічної) ради, що діє в системі міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади або установи, присвоює спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Антонюк О. В.

Профорієнтаційна робота — здійснення комплексу науково обґрунтованих заходів (економічних, соціальних, медичних, психологічних, педагогічних), спрямованих на надання допомоги молоді (переважно учням загальноосвітніх шкіл), а також особам, які шукають роботу, щодо їх професійного самовизначення на основі врахування особистісних характеристик індивіда і потреб ринку праці. Мета П. р. — досягнення збалансованості між професійними інтересами і можливостями людини та потребами суспільства у конкретних видах професійної діяльності, сприяння підвищенню конкурентоспроможності працівника на ринку праці та досягненню ефективної зайнятості населення. Елементами П. о. є: професійна інформація, професійна консультація, професійний добір, професійний відбір, професійна адаптація. В сучасних умовах важливого значення набуває профпереорієнтація — науково обґрунтована система переходу особистості від однієї професії до іншої на основі її професійних якостей.

Дорошенко Л. С.

Процедура ухвалення рішення про висування працівника. Передбачає: 1) наявність декількох кандидатів на конкретну посаду; 2) оцінку професійно необхідних якостей кандидатів та їх відповідність вимогам, які висуває посада; 3) порівняльний аналіз оцінок якостей претендентів для вибору найбільш гідного; 4) вивчення та врахування громадської думки про кожного кандидата на висування; 5) призначення на посаду найбільш гідного кандидата.

Щокін Г. В.

“Процес Брюге” — термін на позначення розширення співпраці в європейській професійній освіті та навчанні. Подіб-

ний до Болонського процесу у вищій освіті. На конференції у м. Брюге в жовтні 2001 генеральний директор з професійного навчання ініціював процес співпраці в галузі професійної освіти та навчання. Рада Європи затвердила цю ідею в Барселоні (15 і 16.03.2002). Європейська Комісія запросила представників 29 європейських країн (членів ЄС, майбутніх членів ЄС і країн європейського економічного простору) та соціальних партнерів на збори для обговорення конкретних дій і заходів щодо становлення професійної освіти та навчання в Європі. Прозорість кваліфікації і навичок узгоджено з новим, універсальним інструментом, який інтегрував існуючі засоби, такі, як європейський паспорт навчання, європейський навчальний план і додаток до сертифіката. Суттєву підтримку надано системі кредитного взаємозаліку в професійній освіті та навчанні на європейському рівні створенням системи ECTS (Європейська система кредитного взаємозаліку) у вищій освіті. Такі заходи треба реалізовувати у процесі добровільної співпраці, який буде найбільшим пріоритетом датського президентства. Європейська структура професійної освіти має розвинутися до 2010, щоб уможливити вільніше пересування громадян робочими, бізнесовими секторами та країнами. Як зазначила Вів'єн Федінг, уповноважена особа з освіти та культури в ЄС, пересування кваліфікацій і вмінь є передумовою довгострокового навчання та зростання мобільності.

Головатий М. Ф.

Процес керування конфліктами

1) цілеспрямований вплив на поведінку людей у конфліктних ситуаціях; 2) діяльність щодо запобігання, врегулювання та розв'язання конфліктних ситуацій, непорозумінь між окремими людьми і соціальними групами. П. к. к. охоплює такі етапи: 1) профілактика; 2) діагностика; 3) розв'язання конфліктів. Профілактика конфліктів — життя керівництвом організації або її підрозділами заходів щодо запобігання деструктивному розвитку конфліктів. Ефективна профілактика конфліктів вимагає від керівника: здатності до аналізу соціальної ситуації та її конфліктно-логічного діагностування;

знання психології людей і закономірностей їх поведінки; витримки, неупередженості та послідовності стосовно опонентів; уміння вести індивідуальні бесіди і переговори на принциповій, діловій основі; влади й авторитету. Дієвими щодо запобігання конфліктам є такі заходи: 1) правильний підбір і розміщення кадрів, урахування сумісності членів колективу; 2) удосконалення оплати праці у зв'язку зі зміною ситуації; ритмічність роботи, увага до умов праці та життя працівників; 4) удосконалення методів управління організацією; 5) правильний вибір стилю керівництва; 6) своєчасне забезпечення ресурсами, їх раціональний і справедливий розподіл; 7) відповідність прав і обов'язків працівників, зокрема керівників, зміцнення трудової дисципліни; 8) чіткий розподіл виробничих завдань, повноважень і відповідальності; 9) формування сприятливих міжособистісних стосунків; 10) урахування особливостей неформальної структури колективу; 11) згуртування колективу; надання особливої уваги слухам, пліткам, дрібним сваркам, що створюють сприятливий для конфліктів ґрунт; забезпечення рівномірності завантаження всіх працівників; виявлення конфліктних особистостей. Діагностування конфліктів — збір і аналіз інформації про конфлікти. Найважливішими аспектами діагностики конфлікту є: а) причини або джерела конфлікту — об'єктивні та (або) суб'єктивні суперечності; б) природа конфлікту — виникає він на ґрунті організаційних цілей чи цілі його учасників несумісні з цілями організації; в) історія конфлікту — стадії і тенденції його розвитку; поворотні точки розвитку; середовище виникнення і прогресування; г) сторони конфлікту — безпосередні учасники, підбурювачі, пособники, організатори, посередники, що співчують, та ін.; г) ставлення сторін до конфлікту, їхня мета, очікування, умови; параметри — спроможні вони розв'язати конфлікт самостійно чи готові звернутися до посередників; д) формальні і неформальні стосунки і позиції сторін, у т. ч. їх лідерів. Існують такі методи правильної і своєчасної діагностики конфліктів: регулярне ділове спілкування із працівниками; диференційований підхід до людей; принципові, засновані на діловій аргумен-

тації та відсутності емоцій індивідуальні бесіди. Розв'язання конфліктів — усунення суперечностей, що спричиняють конфлікт, і встановлення нормальних відносин між конфліктуючими сторонами. Для розв'язання конфлікту між підлеглими менеджеру необхідно: 1) визнати існування конфлікту, зрозуміти його суть, визначити позиції та інтереси сторін; 2) з'ясувати можливість переговорів після визнання існування конфлікту і неможливості його швидкого розв'язання; 3) обговорити процедуру переговорів, визначити місце і терміни початку обговорення проблеми; 4) виявити коло питань, які є предметом конфлікту, уточнити позиції сторін, визначити точки найбільших розбіжностей і точки можливого зближення сторін; 5) виробити два-три варіанти дій щодо розв'язання проблеми з урахуванням того, що опонентам зазвичай не вигідний тривалий конфлікт; 6) у результаті взаємного обговорення варіантів сторони доходять спільного рішення, яке можна подати у вигляді усних або письмових домовленостей, комюніке, резолюції, договору; 7) реалізувати прийняте рішення. Конфліктуючі сторони мають продумати, як виконати прийняте рішення, визначити завдання кожної зі сторін.

Сладкевич В. П.

Процесне консультування — вид управлінського консультування, за якого консультант на всіх етапах проекту активно взаємодіє з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, пропозиції, за допомогою консультанта аналізувати проблеми і приймати рішення. Роль консультанта — збір ідей, оцінка рішень, отриманих у процесі спільної з клієнтом роботи, і приведення їх у систему рекомендацій.

Колпаков В. М.

Процесуальна реконструкція — мислене відновлення події у суворій процесуальній послідовності, що визначається процесуально-концептуальною схемою, яка є загальною для таких подій.

Колпаков В. М.

Психіка (від гр. *psychikos* — душевний) — системна властивість високоорга-

нізованої матерії, що полягає в активному відображенні суб'єктом об'єктивного світу, у побудові суб'єктом картини цього світу і саморегуляції на цій основі своєї поведінки і діяльності.

Щокін Г. В.

Психічний стан — поняття, яке використовують для умовного позначення відносно статичного моменту в психіці індивіда і яке вказує на стійкість виявів психіки індивіда, їх закріпленість і повторюваність у структурі його особистості, на відміну від поняття психічний процес, що підкреслює динамічні моменти психіки, і поняття психічна властивість.

Щокін Г. В.

Психоаналіз (від гр. *psychē* — душа і *analysis* — розкладання) — 1) напрям, створений З. Фрейдом і його послідовниками; 2) сукупність способів виявлення у психотерапевтичних цілях особливостей переживань і дій людини, обумовлених неусвідомлюваними мотивами.

Щокін Г. В.

Психограма (від гр. *psychē* — душа і *gramma* — риска, літера, написання) — основна частина професіограми, в якій зосереджено психологічні вимоги (характеристики) до особистості конкретного спеціаліста, а також особистісні, психофізіологічні якості, що забезпечують успішне оволодіння певною професійною діяльністю.

Антонюк О. В.

Психодіагностика (від гр. *psychē* — душа і *diagnostikos* — здатний розпізнавати) — галузь психології, яка розробляє методи виявлення індивідуальних особливостей і перспектив розвитку особистості. П. має у своєму розпорядженні безліч методик спеціалізованого галузевого застосування: аномалії — норма; освітньо-вікові рівні; навчальна, професійна, спортивна діяльність та ін. Методики П. умовно поділяють на чотири види: 1) анкети — уможливають виявлення основних установок, відносин, переваг тощо; 2) проєктивна техніка; 3) психофізіологічні методики; 4) психологічні тести.

Щокін Г. В.

Психодрама (від гр. *psychē* — душа і *drama* — дія) — один із видів індивідуаль-

но-психологічних тренінгів. Особливістю П. є повторне проживання людиною негативних ситуацій із свого минулого, що спричинили “психологічні травми”. У результаті такого тренінгу людина усвідомлює причину свого внутрішнього дискомфорту. Відтак за допомогою тренера усувають розкрити причину, і “герой П.” проживає ту саму ситуацію вже без негативних емоцій.

Колпаков В. М.

Психокорекція (від гр. *psychē* — душа і лат. *correctio* — виправлення, поліпшення) — діяльність професійного психолога, спрямована, по-перше, на виправлення деформованих або неправильно сформованих психічних якостей людини; по-друге, на відновлення втрачених (внаслідок травмуючих факторів, а також умов середовища проживання) психологічних властивостей; по-третє, на розвиток психічних якостей індивіда з метою активного залучення до навчальної чи професійної роботи, забезпечення гармонійного розвитку його здібностей і моральних рис. У професійній підготовці спеціалістів і керівників П. за допомогою використання спеціальних технологій застосовують для розвитку, відновлення, виправлення їх професійно необхідних психологічних характеристик.

Антонюк О. В.

Психологічна культура спілкування — система знань і навичок тактовної поведінки в різних ситуаціях спілкування. Виявляється в оптимальному стилі спілкування, який передбачає обов'язкове володіння манерами поведінки, комунікативними уміннями, виразністю та нестандартністю засобів спілкування.

Щокін Г. В.

Психологія кадрової роботи — нова галузь наукового знання, яка має виражену теоретико-прикладну спрямованість і розвивається на методологічному підґрунті загальної теорії управління та організації, загальної і соціальної психології, а також деяких прикладних галузей психологічної науки. Зміст П. к. р. — реалізація психологічного підходу до розв'язання управлінських проблем у галузі відбору, підготовки, розміщення і раціонального використання кадрів суспільного виробництва. Предмет П. к. р. — психологічні, соціально-психологічні та соціологічні аспекти планування, формування, оцінки, навчання, розміщення та виховання працівників в умовах трудової діяльності. Головна мета П. к. р. — озброєння організаторів кадрової роботи і господарських керівників соціолого-психологічними знаннями, необхідними для здійснення цієї діяльності, а також підвищення наукового рівня та ефективності роботи з кадрами на виробництві.

Щокін Г. В.

Психологія управління — розділ психології, який вивчає закономірності організації та здійснення управлінської діяльності. Спрямована на забезпечення оптимальних психологічних умов, структурних основ механізму управління (проектування організаційних структур і функціональних систем, створення програм управлінських впливів) та динамічні аспекти механізму управління (удосконалення соціально-психологічного клімату, підвищення комунікативної компетентності керівників, подолання психологічних бар'єрів щодо нововведень та ін.).

Щокін Г. В.

Р

Рапорт (фр. *rapport* від *rapporter* — приносити, повідомляти) 1) усна або письмова доповідь за встановленою формою при зверненні до керівництва з різних питань службової діяльності; 2) доповідь, повідомлення про виконання взятих зобов'язань.

Щокін Г. В.

Рахунок банківський — спосіб економічного групування об'єктів обліку, поточного відображення та оперативного контролю за рухом і станом коштів, джерело інформування і господарських процесів. Існують такі Р. б. 1) рахунок валютний — активні та пасивні балансові рахунки (“ностро”, “лоро”, “востро”, клірингові, позичкові та ін.) суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, на яких обліковують залишки коштів, а також надходження і платежі в іноземній валюті. Облік за валютним рахунком здійснюють у відповідній іноземній валюті і національній валюті за поточним курсом національного банку. Рахунок “ностро” — рахунок кредитної установи, на якому відображають взаємні платежі. Умови ведення “ностро” обумовлюють при встановленні кредитними установами кореспондентських зв'язків. Рахунок “лоро” — рахунки, які відкриває банк своїм банкам-кореспондентам. На них заносять усі суми, що надходять чи видаються згідно з дорученням цього банку. При встановленні кореспондентських відносин обумовлюють, в якій валюті вести суми платежі в межах наявних на ньому сум або можливий овердрафт (форма короткотермінового кредиту). Рахунок “востро” — рахунок іноземного банку в банку-резиденті у валюті третьої країни. Кліринговий рахунок — рахунок, на якому обліковують безготівкові рахунки, засновані на зарахуванні банками за певний період взаємних платіжних вимог сторін, які беруть участь у розрахунках. Позичковий рахунок — рахунок, на якому банки обліковують кредити, які отримали підприємства, установи, організації, фізичні особи.

Позичкові рахунки поділяють на прості і спеціальні. Характерні ознаки позичкового рахунку обумовлені організаційними і технічними відмінностями методів банківського кредитування. Видачу позичок з простого позичкового рахунку здійснюється зарахуванням суми позички на розрахунковий рахунок клієнта або спрямовують безпосередньо на оплату розрахункових документів. Погашають позички з розрахункового рахунку у строки, обумовлені угодою. Кредит із спеціального позичкового рахунку надають безпосередньо на оплату розрахункових документів за товарно-матеріальні цінності, що надходять від постачальників. Такий кредит погашають з урахуванням виручки безпосередньо на спеціальний позичковий рахунок; 2) поточний рахунок — вид Р. б., які використовують для зберігання грошових коштів і здійснення розрахунків. Поточні рахунки відкривають бюджетним установам, громадським організаціям, фізичним особам; 3) контокорентний рахунок — єдиний рахунок, на якому обліковують усі операції банку з клієнтом. На ньому відображають, з одного боку, позики банку і всі платежі з рахунку за дорученням клієнта, а з іншого — кошти, які надходять до банку від клієнтів у вигляді вкладів, повернення позик тощо.

Чернявський А. Д.

Раціональність — характеристика розумових процесів, що мають логічну обґрунтованість. Р. розглядається в опозиції до емоційно-почуттєвого, асоціативного мислення, до спонтанності і неаргументованості думки.

Колпаков В. М.

Реальна заробітна плата — сукупність матеріальних благ і послуг, які можуть бути придбані працівником на отримувану ним номінальну заробітну плату за існуючого рівня цін на товари і

послуги. Розмір P . з. п. відображає фактичну купівельну спроможність заробітної плати. Зростання P . з. п. розраховують як зміну (індекс) номінальної заробітної плати щодо індексу цін на товари і послуги (заробітна плата, за винятком податків, скоригована з урахуванням рівня інфляції та індексу цін).

Калина А. В.

Регресійний аналіз — метод математичної статистики, що досліджує регресійні залежності. Мета P . а. — визначення загального виду рівняння регресії, побудова оцінок незалежних параметрів, що входять у рівняння регресії, і перевірка статистичних гіпотез про регресію.

Колпаков В. М.

Регресія (лат. *regressio* від *regredior* — повертаюсь) — поведінкова форма психічного захисту, що виявляється у поверненні до більш примітивних, нерідко дитячих типів поведінки. Характерна для стресових ситуацій.

Колпаков В. М.

Регресія у теорії імовірностей і математичній статистиці — залежність середнього значення якої-небудь величини від деякої іншої або від сукупності факторів. На відміну від функціональної залежності, в регресійній тому самому значенню X можуть відповідати різні значення Y .

Колпаков В. М.

Регулятори ринку праці — сукупність елементів, які взаємодіють між собою, що забезпечують нормальне функціонування ринку праці. P . р. п. є: 1) державне і міждержавне регулювання через нормативно-правові акти держави, конвенції та рекомендації МОП; 2) економічні закони, що діють на ринку (закон попиту, закон пропозиції, закон конкуренції, закон вартості та ін.); 3) свобода засобів масової інформації, розвиток профспілкового руху і соціального партнерства; 4) менталітет нації, народні традиції, звичаї, природно-кліматичні умови.

Калина А. В.

Редукція (від лат. *reductio* — повернення, відновлення) — відновлення колишнього стану, зведення складного до більш про-

стого; у психології P . нерідко має негативний аспект — зведення психічних процесів до молекулярних, фізіологічних, трактування складних психічних явищ на базі “колективних уявлень”, соціальних стереотипів (редукціоналізм у психології). З позицій методології P . — процес вилучення елементів структури чогось, що призводить до спрощення схеми (форми) чогось. За осмисленою P . вилучають зазвичай елементи, “надбудовні” базової структури, що дає змогу йти від складності пристрою чогось без істотних втрат для розуміння сутності чогось. Терміни, протилежні “ P .” за значенням, — “дедукція” (“уточнення”) (конкретизація вихідної абстракції за логічними законами) і “доповнення” (внесення у вихідну структуру чогось додаткових ланок, що ускладнюють його конструкцію). Якщо “ P .” розглядають як синонім “спрощення”, то протилежним за значенням є термін “ускладнення”.

Колпаков В. М.

Режим праці та відпочинку — науково обґрунтована взаємодія праці та відпочинку, що знижує втому і запобігає перевтомі та забезпечує високу ефективність і результативність праці.

Щокін Г. В.

Резерв керівних кадрів — спеціально сформована група працівників, які за своїми якостями відповідають вимогам, що висувуються до керівників певного рангу, які пройшли атестаційний відбір, спеціальну управлінську підготовку і досягли позитивних результатів у професійній діяльності.

Щокін Г. В.

Резерви (у діяльності) (фр. *réserve* — від лат. *reservare* — зберігати) — наявні не задіяні у діяльності ресурси. Можуть бути задіяні або за настання визначеної фази процесу, де вони будуть затребувані, або за збоїв у процесі (в екстремальних ситуаціях) і/чи виході з ладу раніше використовуваних ресурсів. Протилежним за значенням P . є ресурс, задіяний у вирішення завдань діяльності.

Колпаков В. М.

Резолюція (від лат. *resolutio* — рішення) — висновок, розпорядження посадової особи на діловому папері.

Щокін Г. В.

Резюме — 1) короткий висновок з основними положеннями доповіді, промови, наукової праці; 2) стисла форма викладу автобіографії із зазначенням основних етапів професійно-посадової кар'єри (головних її напрямів, що можуть зацікавити працедавця).

Антонюк О. В.

Реквізити (від лат. *requisitum* — необхідне, потрібне) — обов'язкові відомості, встановлені законом або положеннями до оформлення документів. Відсутність у документі хоча б одного з Р. позбавляє його власника можливості використовувати документ з визначеною метою.

Щокін Г. В.

Рекламація (від лат. *reclamatio* — несхвалення, протест) — 1) скарга, нарікання, заперечення; 2) у цивільному праві — обгрунтована претензія щодо неякісного товару або неналежного виконання однією із сторін узятих на себе зобов'язань (напр., покупця до продавця, замовника до підрядника). Порядок усунення недоліків обумовлюють завчасно, під час укладання угоди, контракту; 3) документ, що направляється органом державної атестаційної служби в акредитовану освітню установу з констатацією низької якості освітніх послуг, які надаються нею, або невідповідності навчання вимогам відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня вищої освіти.

Антонюк О. В.

Рекомендації методичні — методичне видання, що містить комплекс коротких і чітко сформульованих пропозицій і вказівок, спрямованих на впровадження у практику (на основі вивчення і осмислення досвіду вчителів, педагогічних, науково-педагогічних працівників, проведеного дослідження) найбільш ефективних методів і форм навчання та виховання.

Антонюк О. В.

Ректор (від лат. *rector* — управитель, керівник, від *rego* — керую) — керівник, який здійснює безпосереднє управління діяльністю вищого навчального закладу. У межах наданих повноважень Р.: 1) вирішує питання діяльності ВНЗ, за-

тверджує його структуру і штатний розклад; 2) видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками і структурними підрозділами ВНЗ; 3) представляє його у державних та інших органах, відповідає за результати діяльності ВНЗ перед органом управління, у підпорядкуванні якого перебуває ВНЗ; 4) є розпорядником майна і коштів; 5) виконує кошторис, укладає угоди, дає доручення, відкриває банківські рахунки; 6) приймає на роботу та звільняє з роботи працівників; 7) забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку; 8) визначає функціональні обов'язки працівників; 9) формує контингент осіб, які навчаються у ВНЗ; 10) відраховує та поновлює на навчання осіб, які навчаються у ВНЗ; 11) контролює виконання навчальних планів і програм; 12) контролює дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни; 13) забезпечує збереження службової та державної таємниці; 14) здійснює контроль за якістю роботи викладачів, організацією навчально-виховної та культурно-масової роботи, станом фізичного виховання і здоров'я, організовує побутове обслуговування учасників навчально-виховного процесу та інших працівників ВНЗ; 15) разом із профспілковими організаціями подає на затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування ВНЗ правила внутрішнього розпорядку та колективний договір і після затвердження підписує його. Р. відповідає за здійснення освітньої діяльності у ВНЗ, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження будівель та іншого майна. Для вирішення основних питань діяльності відповідно до статуту Р. створює робочі та дорадчі органи, визначає їх повноваження. Р. щорічно звітує перед власником (власниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою) та вищим колегіальним органом громадського самоврядування ВНЗ. Відповідно до статуту Р. може делегувати частину повноважень своїм заступникам та керівникам структурних підрозділів (Закон України "Про вищу освіту").

Антонюк О. В.

Ректорат — адміністративний орган, що створюється при ректоріві з

метою здійснення управління освітньою, науковою, виховною діяльністю вищого навчального закладу.

Антонюк О. В.

Реорганізація — 1) перебудова, перетворення; 2) Р. юридичної особи — припинення її функціонування (об'єднання, злиття) без ліквідації справ і майна.

Щокін Г. В.

Реорганізація праці — перетворення, перебудова організаційної структури та управління трудовими процесами за збереження основних засобів, виробничого потенціалу підприємства, фірми, компанії. Праця — діяльність людини, спрямована на створення життєвих благ, надання послуг, організацію функціонування господарства та управління ними; особлива форма взаємодії людини і природи, обміну діяльністю та її результатами між людьми. Мета Р. п. — підвищення ефективності виробничих процесів і діяльності підприємства.

Короткін В. Г.

Реферат (від лат. *referre* — доповідати, повідомляти) — 1) доповідь на певну тему, що містить огляд відповідних літературних та інших джерел; 2) короткий виклад (усний чи письмовий) головних положень наукової праці, вчення, змісту книги тощо.

Антонюк О. В.

Референт (від лат. *referens (referentis* — той, що доповідає) — 1) особа, яка робить, читає реферат; 2) посадова особа, яка є доповідачем, консультантом з визначених питань.

Щокін Г. В.

Рефлексія (від лат. *reflexio* — відображення) — 1) об'єктивна реакція людського організму через центральну нервову систему на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища як відповідь на подразнення рецепторів. Усі рефлексії індивіда поділяють на безумовні і умовні. З першими людський організм народжується, другі особистість набуває у процесі життєдіяльності; 2) осмислення людиною своїх дій, діяльність самопізнання, що розкриває специфіку її духовного сві-

ту. До Р. відносять такі явища, як переосмислення і переперевірка думки про себе, про інших людей і про те, що, на думку суб'єкта, думають про нього інші люди, як вони його оцінюють і ставляться до нього. Самоаналіз душевного стану нерідко є хворобливим, загостреним.

Антонюк О. В.

Рефлексія ігротехнічна — аналіз ускладнень у діяльності, який проводить ігротехнік, з метою удосконалення норм своїх дій для подолання цих ускладнень.

Колпаков В. М.

Ризик в управлінській діяльності — 1) ситуативна характеристика управлінської діяльності, що полягає в невизначеності її результатів і можливих негативних наслідків у разі невдачі; 2) подія чи низка споріднених випадкових подій, які спричиняють збитки і втрати в організації; 3) можливість будь-яких (позитивних чи негативних) відхилень показників від передбачених проектом їх середніх значень; 4) вірогідність досягнення позитивного чи негативного проектного результату залежно від характеру впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають ступінь невизначеності управлінської діяльності. Основними характеристиками Р. в у. д. є: його економічна природа; об'єктивність вияву (ризик є об'єктивним явищем у функціонуванні будь-якого підприємства, супроводжує практично всі види і напрями управління підприємством); вірогідність реалізації (ризикова подія може відбутися, а може й не відбутися у процесі здійснення управлінської діяльності); невизначеність наслідків (рівень результативності управлінських рішень може коливатися залежно від виду і рівня ризику у досить широкому діапазоні); негативний характер очікуваних наслідків (незважаючи на позитивні та негативні наслідки вияву, Р. в у. д. характеризується і вимірюється рівнем можливих негативних наслідків); нестабільність рівня ризику, що значно змінюється під впливом численних об'єктивних і суб'єктивних чинників, які перебувають у постійній динаміці; суб'єктивність оцінки, що визначається різним рівнем повноти і достовірності інформаційної бази, кваліфікації менеджерів, їх досвіду у сфе-

рі управлінської діяльності та іншими факторами. Основними ризиками управлінської діяльності є: 1) промислові ризики — небезпека заподіяння збитків підприємству (об'єкту ризику) і третім особам внаслідок порушення нормального виробничого процесу, небезпека пошкодження чи втрати виробничого обладнання, транспорту, руйнування будівель і споруд; 2) екологічний ризик — вірогідність виникнення відповідальності за заподіяння збитків природному середовищу, а також життю і здоров'ю третіх осіб; полягає у забрудненні чи знищенні лісових, водних, повітряних і земельних ресурсів, заподіяння шкоди біосфері та сільському господарству; 3) інвестиційні ризики — пов'язані із загрозою недоотримання чи втрати прибутку в процесі реалізації інвестиційних проєктів; 4) кредитні ризики — пов'язані з можливим неповерненням суми кредиту і відсотків за нього з причин незавершення будівництва, зміни ринкової і суспільно-економічної ситуації, недостатньої проробки інвестиційних проєктів, надзвичайних подій; 5) технічні ризики — ризики, що супроводжують будівництво нових об'єктів та їх подальшу експлуатацію, зокрема будівельно-монтажні (втрати чи пошкодження будівельних матеріалів і обладнання внаслідок стихійних лих, пожеж, вибухів, зловживань; порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок при проектуванні та монтажі; заподіяння фізичної шкоди персоналу, зайнятому на будівництві об'єкта) та експлуатаційні ризики; 6) підприємницькі ризики — пов'язані із заподіянням збитків і неотриманням підприємцем очікуваного прибутку через порушення зобов'язань контрагентами; залежать також від спроможності менеджера організувати виробництво і збут продукції; 7) фінансові ризики — виникають у процесі управління фінансами організації. Їх поділяють на валютні (операційний валютний ризик, що можливий унаслідок зміни обмінного курсу; трансляційний валютний ризик як можлива невідповідність між активами і пасивами компанії, перерахованими у валютах різних країн; економічний валютний ризик як імовірність негативного впливу зміни обмінного курсу валюти на економічний стан компанії), відсоткові (позиційний

відсотковий ризик, портфельний, економічний), портфельні (систематичний, несистематичний; 8) комерційні ризики — пов'язані з можливістю недоотримання прибутку чи виникнення збитків у процесі здійснення торговельних операцій. Існують у вигляді неплатоспроможності покупця у момент оплати товару, відмови замовника від оплати продукції, зміни цін на продукцію після укладення контракту, зниження попиту на продукцію; 9) страхові ризики — виникають за здійснення підприємцями та інвесторами діяльності на території інших країн з таких причин: зміна політичного устрою країни, експропріація чи націоналізація об'єктів іноземної власності, знищення чи пошкодження об'єкта власності внаслідок воєнних дій і громадянських заворушень, зміна законодавства; 10) політичні ризики — можливість недоотримання прибутку чи втрати власності внаслідок змін валютного законодавства, юридичної бази, арбітражного права, воєнних дій, масових заворушень.

Сладкевич В. П.

Риси особистості — стійкі, повторювані в різних ситуаціях особливості поведінки індивіда. Найглибше досліджені такі Р. о., як екстраверсія — інтроверсія, тривожність, ригідність, імпульсивність.

Щокін Г. В.

Рівень здоров'я — кількісний показник, що характеризує в інтегрованому вигляді стан здоров'я індивіда за різними параметрами і фіксує цей стан відповідно до норми.

Дмитренко Г. А.

Рівень професіоналізму — якісна характеристика ступеня відповідності реальних виявів людини у діяльності висунутим до неї вимогам. Розрізняють “дилетантський”, “рутинний” та “інноваційний” рівні професіоналізму.

Колпаков В. М.

Рікардо Давід (1772–1823) — англійський економіст, представник класичної політичної економії. Народився в Лондоні у родині багатого комерсанта. З 1788 почав працювати у торговельній конторі батька і на біржі, з 1793 здійснював

самостійну комерційну діяльність, з 1802 — член керівного комітету Лондонської біржі. Завдяки грі на біржі став мільйонером. У 1812 припинив комерційну діяльність, став багатим рантє і землевласником, розпочав наукову діяльність. Захоплювався не лише політичною економією, а й фізикою, хімією, математикою та іншими природничими науками. У 1819 Р. було обрано до парламенту. Його перші економічні праці (1809) присвячено проблемам грошового обігу та валюти. У 1817 побачила світ головна праця Р. — “Начала політичної економії та оподаткування”, що складається з трьох частин: основи економічної теорії; теорія та практика оподаткування; аналіз окремих економічних проблем і теорій А. Сміта, Т. Мальтуса і Ж.-Б. Сея. За життя Р. вийшло три її видання, у кожне з яких автор вносив суттєві доповнення. Найважливішою є перша частина, що починається зі з’ясування сутності вартості. Р. уперше в історії світової економічної думки доводив, що єдиним джерелом вартості є праця, тому критикував концепцію Сміта, згідно з якою вартість товарів визначається працею, яку можна обміняти на ці товари (що було характерно для простого товарного виробництва), а також доходами різних класів суспільства. Однак Р. не критикував тезу Сміта, що вартість розпадається на доходи. Положення теорії Р. про єдине джерело вартості стосується лише відтворених товарів (товарів, що постійно виготовляються і кількість яких може бути збільшена працею людини). Водночас, на його думку, існують деякі товари, вартість яких визначається лише їх рідкістю (раритетні статуї та картини, монети, книжки, особливі вина, виготовлені в обмеженій кількості) і не залежить від кількості праці, необхідної на початку для їх виготовлення, тобто Р. необґрунтовано відмовився визнати залежність вартості рідкісних товарів від праці (як одного з факторів). Він критикував положення Сея, згідно з яким вартість товарів та її величина визначаються корисністю, що відповідало б дійсності, якби вартість товарів регулювалася лише покупцями. Це, однак, не означає, що джерелами мінової вартості товарів, які мають корисність, є їхня рідкісність та кількість пра-

ці, необхідної для їх виробництва. Третім вартісноутворювальним, але опосередкованим джерелом є корисність товарів. Цей висновок випливає з таких основних положень теорії вартості Р.: по-перше, він доводив необґрунтованість визначення міри вартості ступенем корисності, зазначаючи, що “корисність — основа вартості, але ступінь корисності не може бути мірою вартості”. По-друге, Р. вважав корисність суттєвою для формування мінової вартості. По-третє, критикуючи позицію Сея, Р. заперечував тезу про корисність як регулятор вартості лише в тому разі, коли вартість товарів регулюється тільки покупцями, тобто співвідношенням попиту і пропозиції, конкуренцією між самими споживачами. По-четверте, Р. наголошував на впливі на вартість товару величини якості праці. Оцінка праці різних якостей, на його думку, значною мірою залежить від порівнювальності мистецтва робітника, напруженості його праці, ступеня її складності та вправності робітника. Якість праці — характеристика не абстрактної, а конкретної праці. Визначаючи вартість товарів, Р. встановив її залежність від продуктивності праці, вперше підняв і частково розв’язав проблему суспільно необхідної праці у її співвідношенні з індивідуальною працею (і відповідними витратами), розкрив вплив процесу перенесення вартості зношених засобів виробництва на вартість новоствореного продукту. Він розрізняв “абсолютну” і “відносну” (порівняльну) вартість, яка є синонімом мінової вартості. Критикував тезу Сміта, що вартість складається з доходів, оскільки вартість є первинною щодо доходів, які треба попередньо створити. Водночас Р. помилково стверджував, що регулятором величини вартості товарів є індивідуальні витрати товаровиробників за найгірших умов (поширюючи цю особливість сільського господарства на всі галузі), не зміг розрізнити двох видів праці (абстрактної і конкретної), не розкрив механізму перенесення вартості, плував поділ капіталу на основний і обіговий з поділом на постійний і змінний, вартість товару — з його ціною та ін. Предметом політичної економії Р. називав передусім сферу розподілу, тому головною метою своєї праці вважав з’ясування законів, які нею

управляють. Однак це не означає, що поза його увагою залишилися проблеми безпосереднього виробництва (адже джерелом вартості, за Р., є праця). Акцентовання Р. на відносинах розподілу пояснюється тим, що у формах розподілу найповніше виявлялися особисті та речові фактори виробництва. Однак Р. не зміг обґрунтувати категорії продуктивні сили, виробничі відносини, відносини власності, закони, що регулюють розвиток усієї економічної системи, у т. ч. закони, які управляють виробництвом матеріальних благ і відносин власності, що при цьому виникають, обміном матеріальних благ і відповідних відносин між людьми. Основною методу свого дослідження він обрав трудову теорію вартості, використовуючи певною мірою метод сходження від абстрактного до конкретного. Однак не застосував історичного підходу до аналізу капіталізму, неповно використовував метод абстракції, системний підхід. За допомогою трудової теорії вартості Р. науково обґрунтовано розглянув проблему розподілу доходів. Це суперечить висновку Г. Мюрдаля, що Р. досяг наукових успіхів усупереч використанню трудової теорії вартості. Оскільки єдиним джерелом вартості сукупного суспільного продукту є праця, вчений критикував погляди економістів, які таким джерелом називали засоби виробництва (у т. ч. землю). Прибуток він розглядав як привласнену капіталістами неоплачену працю найманих робітників, показав обернено пропорційну залежність між величиною заробітної плати і прибутку, джерелом ренти вважав працю найманих робітників у сільському господарстві, впритул наблизився до правильного з'ясування величини заробітної плати (виокремлюючи при цьому природну і ринкову ціну праці). Ціну праці Р. пов'язував із вартістю життєвих засобів робітників: стверджував (на протигагу Сміту), що у процесі розвитку капіталізму заробітна плата знижуватиметься. Водночас Р., як і Сміт, не зміг розв'язати суперечностей між законом вартості і законом додаткової вартості (через відсутність обґрунтування категорії робоча сила), між законом вартості і законом середньої норми прибутку (зокрема, привласнення капіталістами рівновеликого прибутку на рівновеликий капі-

тал без порушення закону вартості), заперечував існування абсолютної ренти (а тому дійшов висновку, що рента не спричиняє подорожчання сільськогосподарських товарів). Непослідовною була його позиція і щодо визначення величини заробітної плати. З одного боку, Р. розмежовував вартість, втілену в товарі, і вартість праці (заробітну плату). Природна ціна праці, за Р., під впливом попиту і пропозиції встановлюється навколо суми життєвих засобів, необхідних для утримання робітника, його сім'ї та певного зростання їхніх потреб. Ринкова ціна праці коливається навколо природної (за її перевищення кількість робітників збільшується, зростає пропозиція праці на ринку, з'являється безробіття, знижується ринкова ціна праці, і навпаки). З іншого боку, величину природної ціни праці Р. обмежував фізичним прожитковим мінімумом (під впливом теорії народонаселення Т. Мальтуса). Крім того, за Р., оскільки діє "природний закон" заробітної плати, її розмір залежить від попиту і пропозиції на неї. Він стверджував, що за капіталізму норма прибутку має тенденцію до зниження через зростання вартості сільськогосподарської продукції у зв'язку з переходом до обробітку земель гіршої якості, а отже, і величини ренти. Протилежна тенденція властива руху прибутку, що послаблює внутрішній стимул розвитку капіталізму, загострює суперечності між класами. Однак Р. заперечував можливість виникнення загальних криз перевиробництва за капіталізмом. Позитивною на той час була його ідея про необхідність для розвитку економіки капіталізму золотого стандарту, поєданого з розміном банкнот на золото. Водночас Р. не розкрив сутності вартості, а серед функцій грошей виділяв лише їх функцію як засобу обігу. Обґрунтовано стверджував, що єдиним джерелом земельної ренти є праця сільськогосподарських робітників (а не природа), а величина ренти — надлишок вартості над середнім прибутком. Однак некоректним був його висновок про постійне зростання ренти. Вагомий внесок зробив Р. у теорію зовнішньої торгівлі, зокрема в теорію "зрівняльних витрат виробництва". Важливою умовою зростання багатства народів він небезпідставно вважав поділ

праці, що сприяє підвищенню її продуктивності.

Барчан Г. Ю.

Річний режим праці та відпочинку — регламентація часу роботи і перерв протягом календарного року, встановлення кількості робочих днів, годин, їх чергування, тривалості та часу чергових відпусток. Розробляючи Р. р. п. та в., передбачають раціональне чергування роботи з періодами тривалого відпочинку, що має забезпечуватися дотриманням денних, тижневих норм роботи та відпочинку працівників і наданням їм чергової відпустки тривалістю, що передбачена законодавством. Там, де це дозволяють умови виробництва, щорічні відпустки доцільно надавати в один і той же час року. Завдяки цьому зберігається постійність річного ритму, організм працівника звикає до необхідності розслаблення, відволікання від постійного навантаження в один і той же період року. Дотримання відпускового ритму сприяє і більш швидкому відходу від роботи та швидкому входженню у трудовий ритм після закінчення відпустки. Перевага надається черговій відпустці у період літнього жаркого часу, коли працездатність людини знижується. Заслуговує на увагу досвід вітчизняних і багатьох зарубіжних організацій, які вважають за краще відправляти у відпустку весь персонал основного виробництва одночасно. Це дає змогу за час відпускового періоду провести повну ревізію і ремонт устаткування, силових установок, будівель та споруд, створює сприятливі умови для організації спільного відпочинку членів колективу. Доцільно використовувати відпустку повністю, а не ділити її на частини, оскільки людина налаштовується і “виходить” з роботи протягом двох-трьох днів на початку відпустки і “входить” у неї за два-три дні перед початком роботи, тобто із загального числа днів відпустки випадає в середньому п’ять днів. Щорічна чергова відпустка має бути активною і за своїм змістом відмінною від характеру виконуваної роботи. Так, для людей розумової праці рекомендовано більш активний відпочинок із фізичними навантаженнями, а для осіб, зайнятих фізичною працею, — переважно спокійний

відпочинок з певним розумовим навантаженням.

Калина А. В.

Рішення — одночасний розумовий, емоційний і вольовий акт (висновок), прийнятий за результатами всебічного аналізу розвитку і прогнозування певної ситуації. Прийняттю Р. передуює усвідомлення завдань, збір необхідної інформації, її аналіз, оцінка конкретних умов, у яких доведеться діяти, на його зміст, якість впливають підготовленість, евристичні здібності особистості, її темперамент та характер. Розрізняють Р. імпульсивне, ризиковане, обережне, структуроване тощо. У процесі підприємницької діяльності Р. приймають керівники різних рангів і виконавці. Процес опрацювання Р. охоплює три етапи: 1) підготовчий; 2) прийняття рішення; 3) його реалізація. На першому етапі аналізують інформацію, в якій фіксується проблемна ситуація, визначають мету і способи розв’язання проблеми. Процеси і проблеми підприємницької діяльності слід розглядати у взаємозв’язку з орієнтацією передусім на інтереси фірми і стратегічні цілі, на економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, на отримання максимального прибутку. Другий етап — процес прийняття Р. — передбачає, що суб’єкт менеджменту обирає найефективніший його варіант. Остаточний варіант Р. оформляють у вигляді відповідного документа, який складається з двох частин: а) констатуюча — дається характеристика стану об’єкта управління, змін, що мають відбутися в ньому у процесі управлінського впливу; б) ухвалююча — зазначають мету Р., відповідальних, терміни, організаційні умови (організаційний план). Третій етап пов’язаний з реалізацією (виконанням) Р. відповідно до визначеного організаційного плану. Існує декілька методів доведення сутності Р. до виконавців: спонукання (довіра, роз’яснення значущості); переконання (опора на фактологічний матеріал, апеляція до власного досвіду, до практики спільної діяльності); примус (за невиконання передбачається застосування примусових заходів).

Антонюк О. В.

Рішення управлінське — 1) обрана альтернатива, що забезпечує досягнення

поставленої мети з максимальною ефективністю; 2) вибір, який має робити керівник у процесі виконання посадових обов'язків; 3) вольовий акт керівника організації щодо вибору варіанта діяльності її персоналу для досягнення визначеної мети; 4) обдуманий намір виконати певні дії, який передбачає попереднє усвідомлення цілей і засобів. Найважливішою ознакою Р. у. є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Р. у. як інструмент впливу на колективну працю приймає не кожен працівник, а лише суб'єкт управління — керівник організації (лінійний менеджер) чи колегіальний орган (рада директорів). Будь-яке Р. у. має: суб'єкт — особа чи орган, що приймають це рішення; об'єкт — трудовий колектив або окремі працівники, які повинні виконувати це рішення; предмет — зміст рішення, в якому визначено, що слід робити, як саме і що в результаті треба отримати. За допомогою Р. у. встановлюють цілі діяльності; закріплюють працівників за посадами і робочими місцями; визначають функції, права та відповідальність працівників; встановлюють правила поведінки персоналу; розробляють систему заходів щодо стимулювання працівників; розподіляють ресурси; проводять оцінку якості продукції тощо. Р. у. є комплексним. У правовому аспекті — це владний акт керівника, в якому він висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за можливі негативні наслідки. Р. у. є соціальним актом, тому приймається людьми і стосується їх. Воно також є психологічним актом, оскільки Р. у. — результат розумової діяльності людини та її вольового зусилля. Теорія і практика управління свідчать: Р. у. приймаються тільки за необхідності задіяти всю систему управління організацією; прийняття Р. у. пов'язане з обробкою інформації щодо завдання, яке вирішується, і вибором на основі її аналізу і синтезу найкращого варіанта дій; цей варіант обирають на основі критеріїв, обмежень і певних правил; система критеріїв і правила прийняття Р. у. ґрунтуються на знанні закономірностей управління, врахуванні особливостей об'єкта прийняття рішень і конкретної ситуації, в якій воно приймається; про-

цес прийняття Р. у. охоплює елементи наукового знання, творчості та мистецтва управлінської діяльності. Конкретні Р. у. відмінні за змістом, але мають і спільні властивості. Певний клас Р. у. охоплює відповіді на такі питання: яка ставиться мета (чи цілі); які можна використати засоби, ресурси, необхідні для її досягнення; які завдання структурних підрозділів керованої організації; які заходи слід застосувати для досягнення мети; порядок і послідовність дій персоналу тощо. Р. у. мають відповідати певним вимогам, основні з яких — виконавство, своєчасність, оптимальність, законність, повноважність, справедливність, послідовність, простота, стислість, економічність, ефективність. В управлінні приймають велику кількість рішень, які класифікують: 1) за ступенем новизни — запрограмовані і незапрограмовані; 2) за підходами до прийняття — інтуїтивні, ті що ґрунтуються на досвіді, раціональні; 3) за масштабами впливу — загальні і конкретні; 4) за часом дії — стратегічні і оперативні; 5) за прогнозованими властивостями — з визначеним результатом, з імовірнісним результатом; 6) за кількістю критеріїв — однокритеріальні, багатокритеріальні; 7) за напрямом дії — внутрішні і зовнішні; 8) за глибиною впливу — одно- і багаторівневі; 9) за способом прийняття — індивідуальні і колективні; 10) за ступенем структурованості — структуровані, слабкоструктуровані, неструктуровані; 11) за характером дії — директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні; 12) за функціональним призначенням — планові, організаційні, регулятивні, активізаційні, контрольні. Процес прийняття Р. у. охоплює такі стадії: а) підготовка рішення (виявлення і аналіз проблемної ситуації; формулювання цілей; оцінка критеріїв і обмежень; виявлення і розгляд альтернатив; попередній вибір прийнятих альтернатив; основного і запасного рішень); б) прийняття рішення (оцінка альтернатив особою, що приймає рішення; вибір і прийняття рішень — основного і запасного); в) реалізація рішення (визначення порядку, термінів і методів виконання рішення; визначення виконавців і доведення до них рішення для виконання; забезпечення виконавців ресурсами і повноваженнями; організа-

ція контролю за виконанням рішення); г) аналіз ефективності рішення (облік, контроль і аналіз виконання рішення; визначення ефективності рішення).

Сладкевич В. П.

Робітники — особи, які за допомогою знарядь виробництва безпосередньо створюють матеріальні блага, впливаючі на предмети праці, зайняті ремонтом устаткування, переміщенням вантажів, прибиранням виробничих приміщень.

Щокін Г. В.

Робота дипломна — підсумкове навчальне дослідження, яке виконують студенти у вищому навчальному закладі (ВНЗ). Р. д. передбачає: систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із спеціальності та застосування їх у вирішенні конкретних наукових, технічних, економічних, виробничих та інших завдань, розвиток навичок самостійної роботи і оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов'язаних з темою роботи. Тему Р. д. студенти обирають: 1) за рекомендацією випускаючої кафедри (предметної або циклової комісії); 2) на пропозицію студента з обґрунтуванням доцільності її розроблення. До керівництва Р. д. залучають професорів, доцентів ВНЗ, висококваліфікованих спеціалістів виробництва. Захист Р. д. відбувається у державних комісіях, із допуском до нього лише тих студентів, які виконали всі вимоги навчального плану. Декан факультету (завідувач відділення) перед захистом Р. д. подає до державної комісії такі документи: зведену відомість про виконання студентом навчального плану і про отримані ним оцінки з теоретичних дисциплін, курсових проектів і робіт, практик, з державних екзаменів; відгук керівника про Р. д.; рецензію на неї спеціаліста відповідної кваліфікації. Захист Р. д. проводять на відкритому засіданні державної комісії (не менш як половини її складу) за обов'язкової присутності голови комісії. Він може відбуватись як у ВНЗ, так і на підприємствах, у закладах та організаціях, для яких тематика Р. д. становить науково-теоретичний або практичний інтерес. Результати захисту визначаються оцінками “відмін-

но”, “добре”, “задовільно”, “незадовільно”.

Антонюк О. В.

Робота кадрова — засіб реалізації кадрової політики, підпорядкований вирішенню висунутих нею завдань у певній сфері діяльності. Р. к. є елементом ринку праці та однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Р. к. — сукупність логічно та організаційно взаємозалежних систематичних, конструктивних практичних дій, покликаних забезпечувати реалізацію цілей і завдань кадрової політики в галузі підбору, підготовки, розміщення і раціонального використання кадрів. Р. к. організовують і здійснюють відповідно до кадрової політики. Конкретними об'єктами Р. к. є насамперед діючі кадри керівників і фахівців господарства, його окремих галузей, регіонів, підприємств, фірм та установ різних форм власності, а також особи, яким доведеться працювати керівниками й фахівцями. У Р. к. виділяють такі основні функції: 1) планування і прогнозування потреби в кадрах; 2) аналіз робочих місць і трудових процесів; 3) найм на роботу; 4) розміщення; 5) професійне навчання і підвищення кваліфікації; 6) регулювання зарплати; 7) надання пільг і послуг (охорона здоров'я, техніка безпеки, соціальна сфера та ін.); 8) планування кар'єри; 9) переміщення і звільнення; 10) зміцнення дисципліни та ін. Функції Р. к. реалізують визначені суб'єкти, які в сукупності утворюють одну з підсистем управління персоналом на підприємстві, в організації, галузі.

Щокін Г. В.

Робота контрольна — одна з форм перевірки знань, які здобуває молодь у навчальних закладах.

Антонюк О. В.

Робота курсова — самостійна робота, яку виконують студенти вищих навчальних закладів (ВНЗ) упродовж одного навчального року (курсу). Мета К. р. — закріплення, поглиблення і узагальнення знань, здобутих студентами за час навчання, та комплексне вирішення конкретного фахового завдання. Ступінь складності Р. к. різний: студенти молодших курсів зазвичай пишуть роботи реферативного

типу, старших — науково-дослідного. Тематика Р. к. має відповідати завданням навчальної дисципліни і бути тісно пов'язана з практичними потребами конкретного фаху. Порядок затвердження тематики Р. к. та їх виконання визначають ВНЗ. До керівництва Р. к. залучають найкваліфікованіших викладачів.

Антонюк О. В.

Робота магістерська — підсумкове самостійне дослідження студента, який здобуває вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістр. У Р. м. на основі вивчених дисциплін і виконаних студентом робіт мають бути сформульовані та обґрунтовані наукові положення, сукупність яких можна кваліфікувати як нову ідею або теоретичне обґрунтування проблеми, що має суттєве управлінське та соціально-економічне, політичне значення. Р. м. повинна мати науково-практичну та інноваційну спрямованість, відображати сферу наукових і ділових інтересів, які майбутній фахівець може реалізувати у практичній діяльності. Метою Р. м. є: 1) систематизація, закріплення та розширення теоретичних і практичних знань зі спеціальності для застосування їх під час вирішення конкретних завдань у сфері обраної кваліфікації; 2) розвиток навиків самостійної роботи та оволодіння методикою дослідження й експериментування під час розв'язання проблем і питань, що висвітлюються в Р. м.; 3) оцінка рівня підготовленості студентів до самостійної роботи в умовах трансформації всіх галузей українського суспільства. Р. м. виконують у такій послідовності: обрання теми і об'єкта дослідження, затвердження теми; розроблення завдання на Р. м., складання плану виконання; опрацювання літературних джерел і складання плану роботи; збирання фактичного матеріалу під час переддипломної практики на об'єкті дослідження; обробка фактичного матеріалу із застосуванням ПЕОМ; написання першого варіанта тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику; усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення дипломної роботи; подання роботи на кафедрі; зовнішнє рецензування роботи; захист Р. м. у ДЕК. Зміст Р. м. має визначити уміння студен-

та: проектувати модель наукового дослідження; використовувати здобуті у процесі навчання теоретичні знання і практичні навички для розв'язання певної проблеми, аналізувати літературні наукові джерела; користуватися статистичними і графічними матеріалами; аналізувати і застосовувати вітчизняний і міжнародний досвід з досліджуваної проблеми; самостійно приймати раціональні управлінські рішення, зокрема із застосуванням комп'ютерних технологій; розробляти узагальнені обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення практичної діяльності.

Антонюк О. В.

Робоча сила — 1) особливий різновид товару, який коїтується на ринку праці (ринку робочої сили); 2) економічна категорія, що виражає здатність до праці; сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей, знань і навичок, якими володіє людина і які вона використовує в процесі виробництва життєвих благ; 3) чисельність населення, яке пропонує свою працю на ринку Р. с.; відрізняється від чисельності працездатного населення на величину сальдо маятникової міграції. Розрізняють кваліфіковану і некваліфіковану Р. с. Некваліфікована Р. с. — здатності працівника, що не має спеціальної підготовки. Кваліфікована Р. с. — спеціально розвинена здатність до праці, що використовується для виконання складної праці. Що триваліша підготовка працівника, то вищий рівень його знань і навичок, а отже, й кваліфікації та конкурентоспроможності на ринку праці, то вища вартість Р. с. (її ціна). Традиційно у вітчизняній економічній літературі під Р. с. розуміють здатність до праці певної якості. Р. с. — потенційна здатність до праці а сама праця — функціонуюча Р. с. (функціонуюча здатність до певного виду трудової діяльності).

Капіна А. В.

Робоче місце — первинна ланка виробництва, зона застосування праці, визначена на підставі трудових та інших діючих норм, оснащена необхідними засобами для трудової діяльності одного виконавця. Р. м. оснащують основним, допоміжним (напр., верстати, апарати,

прилади, механізми, енергетичні установки) і технологічним (інструменти, пристрої, столи, верстати, тумбочки, шафи, стільці тощо) устаткуванням. Розрізняють Р. м. робітників, інженерно-технічних і адміністративно-управлінських працівників.

Щокін Г. В.

Робоче місце керівника — місце застосування праці, оснащене відповідним устаткуванням, засобами оргтехніки та іншим приладдям, необхідним для найефективнішого виконання покладених на керівника обов'язків. Обладнується в окремому кабінеті і зазвичай складається з трьох функціональних зон: робочої, для нарад, для відпочинку.

Щокін Г. В.

Робочий час — 1) встановлений відповідно до закону час, протягом якого працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки на підприємстві, в установі, організації; 2) тривалість участі працівника в суспільно організованій праці. Р. ч. вимірюють тривалістю відпрацьованого часу протягом робочого дня, тижня, місяця, року.

Щокін Г. В.

Розвивальні ігри — вид ігор, що забезпечують розвиток того, хто задіяний у грі. Проведення Р. і. потребує від їх керівника сутнісного розуміння законів розвитку людини, команди, підприємства тощо залежно від того, що треба розвивати. Так, будь-який розвиток передбачає фази проблематизації наявного стану, існування атрибутів нового якісного стану і перехід об'єкта розвитку в цей новий стан. Протилежні Р. і. — розважальні ігри, мета яких — приємне проведення часу їх учасниками.

Колпаков В. М.

Розвиток (формування) колективу — процес розвитку та удосконалення характеристик колективу. Головним критерієм Р. (ф.) к. є виконання колективом функцій суб'єкта управління та виховання. На нижчій стадії Р. (ф.) к. усі вимоги виходять лише від керівника; на другому їх приймає і висуває актив; на третьому — колектив як єдине ціле стає джерелом

вимог до особистості та реальною виховною силою.

Щокін Г. В.

Розвиток персоналу — один із найважливіших аспектів управління персоналом, спрямований на безперервне вдосконалення характеристик робочої сили підприємства, організації, установи. Охоплює комплекс заходів щодо прихованого і відкритого підвищення кваліфікації працівників у різноманітних формах. Такими заходами намагаються охопити більшість або усіх працюючих. Регулюється Р. п. проведенням атестацій, розробленням і реалізацією систем мотивації сценарної трудової діяльності. Як технологічний процес Р. п. може виконувати різні функції в системі управління персоналом: бути об'єктом конкретної соціальної технології, процедурою або операцією соціальної технології, спрямованою на відтворення іншого обсягу і характеру роботи з кадрами.

Головатий М. Ф.

Розподіл функцій — процес закріплення функцій за учасниками проекту (діяльності) відповідно до прийнятої організації з наступним визначенням зон їх (учасників) відповідальності. Р. ф. здійснює зазвичай вищестоящий керівник (орган). Протилежним Р. ф. є випадкове самовисунування учасників у вирішенні певних завдань для досягнення спільної мети.

Колпаков В. М.

Розпорядження — акт державного управління, виданий (у межах компетенції) урядом, місцевими органами влади, а також посадовою особою для вирішення питань оперативного управління. Зазвичай Р. є індивідуальним актом, і термін його дії переважно обмежений.

Щокін Г. В.

“Розрив” у взаємодії структурних одиниць організації — ускладнення, спричинене протидією підрозділів фірми. Має наслідком зниження рівня ефективності їх кооперативної співпраці.

Колпаков В. М.

“Розрив” у діяльності — ускладнення у процесі перетворення вихідного ма-

теріалу на продукт, що дестабілізує діяльність і не може бути подолане. Причини “Р.” у д. умовно поділяють на нормативні і ресурсні. Нормативні — ускладнення в діяльності через недосконалість норми або втрату адекватності норми умовам діяльності, що змінилися (зовнішнім і/або внутрішнім). Їх усувають зміною норми у напрямі адекватності. Ресурсні причини пов’язані з невідповідністю характеристик ресурсу нормативним вимогам (під ресурсами розуміють те, що залучено до діяльності — матеріали, засоби, діяч тощо — для реалізації фіксованих норм).

Колпаков В. М.

Розробка методична — методичне видання, яке містить орієнтовне планування матеріалу за певним курсом на півріччя, рік, а також конспекти окремих тем. Розрахована на викладачів, молодь, яка навчається.

Антонюк О. В.

Ролі лідера — ролі, які повинен уміти виконувати керівник для успішного управління підлеглими. Таких ролей дев’ять: Мудрець, Пророк, Чарівник, Глобаліст, Наставник, Союзник, Володар, Провідник, Художник. Мудрець — гравець, здатний вирішувати найскладніші завдання. Вибудовує цілісне уявлення про ситуацію. Вносить у розв’язання проблем елемент осяяння, генерує ідеї на межі декількох галузей знання і культури. Його схильності: постійно розширює обсяг знань у різних галузях; використовує різноманітні підходи до розв’язання проблеми; ініціює і вітає вільний потік інформації та ідей; бачить порядок там, де інші бачать лише хаос. Пророк — відкриває шляхи в майбутнє, сміливо малює перспективи і веде за собою інших. Має розвинену яву і бачить нові можливості там, де більшість бачить лише хаос і занепад. Його схильності: прагне до того, що здається недосяжним; “заряджає, своїм ентузіазмом оточення; визначає мету і спрямовує діяльність підлеглих на її досягнення; працює з командою над визначенням цілей і шляхів їх досягнення. Чарівник — має здатність до змін в організації, здавалося б, без видимих зусиль. Перекоаний, що всі зміни — на краще. Його схильності: здатний видозмінюва-

ти структуру систем; легко трансформує нестабільність у рух до нових звершень; долає розрив між існуючим станом організації і тим, що необхідно для неї. Глобаліст — ця роль вдається тому, хто легко взаємодіє з різним культурним оточенням. Йдеться про те, що Глобаліст цікавиться і обізнаний з різними культурами і готовий використовувати ідеї і традиції цих культур. Його схильності: оцінює значення інших культур, не протиставляючи себе їм, але й не відмовляючись від спадщини своєї культури; прагне зрозуміти принципи мислення і поведінку інших людей; створює клімат розуміння і довіри між представниками різних культур; підвищує конкурентоспроможність організації за рахунок культурного розмаїття. Наставник — його основна функція — передання майстерності. Наставники йдуть своєю дорогою до неї. Досягнувши багато чого, хочуть допомогти іншим піднятися до вершин майстерності. Наставник — не вчитель. Він не стільки навчає, як допомагає підлеглим розвиватися в бажаному напрямі, відповідно до їх потреб і можливостей. Його схильності: захоплений самовдосконаленням, постійно навчається і розвиває свої здібності; допомагає людям рухатися вперед по шляху особистісного розвитку; вселяє в них упевненість у доступності та корисності навчання; узгоджує потреби організації з розвитком здібностей і навичок окремих особистостей. Союзник — людина, яка вважає своїм обов’язком працювати разом з іншими людьми, даючи їм змогу досягати вищого рівня продуктивності. Упевнений у здібностях і відповідальності тих, хто його оточує. Поважає прагнення інших зберігати свою незалежність. Будує свої відносини на основі рівноправності. Зосереджений на людях, а не на роботі, оскільки вірить, що надійне партнерство — запорука високих результатів. Його схильності: поводить-ся з усіма як з рівними; підтримує дух ділового партнерства, у рамках якого учасники покладаються на здібності і почуття відповідальності інших людей; створює командний дух, довіру і злагоду, допомагає розв’язувати конфлікти; створює високий рівень залучення у командну справу. Володар — визначальною його якістю є здатність приймати

рішення, брати на себе відповідальність за їхні наслідки і надихати людей на їх виконання. Ніколи не ховається за колективну думку, щоб уникнути особистої відповідальності. Допомагає співробітникам усвідомити необхідність визначених дій, делегує їм достатню владу для їх здійснення. Його схильності: використовує владу для прийняття рішень; створює порядок, обираючи визначений курс дій; мінімізує період часу між ухваленням рішення і його здійсненням; бере на себе відповідальність за важкі й непопулярні рішення. Провідник — ставить конкретні й важкі цілі, але керує процесом їх досягнення: складає графік дій, надихає підлеглих, гасить “пожежі”, що виникають, тощо. Ця роль складна й відповідальна. Усі попередні ролі, по суті, підготовка до ролі Провідника — головного іспиту компетентності керівника. Провідник — лідерська роль, спрямована на виконання робіт, реалізацію прийнятих рішень, підготовлених Володарем, організацію робіт, у процесі яких Художник зможе установити і відрегулювати стандарти якості. Схильності Провідника: вважає строки виконання робіт і труднощі на шляху умовами, що надихають на діяльність; занурений у робочий процес, завжди готовий відреагувати на нові можливості та перспективи; організовує роботу так, щоб були зрозумілі роль і внесок кожного працівника в досягнення спільних цілей; підтримує загальну та індивідуальну відповідальність за виконувану роботу; піклується про забезпечення робочого місця необхідними ресурсами та інформацією. Художник — пишається своєю роботою, прагне до досконалості. Завжди шукає шляхи створення нової продукції, радикального поліпшення її якості. Цінує все, що допомагає підняти рівень стандартів якості. Має непереборне бажання змінювати існуючий стан справ. Його схильності: ставиться до роботи як до мистецтва, прагне до високих стандартів, справжньої майстерності; активізується в умовах підвищених вимог з боку споживачів і конкурентів; залучає співробітників до постійного пошуку вдосконалень і підвищення якості; нетерпимий до помилок і промахів, спричинених недбалістю ставленням до роботи, але дуже терплячий, коли йдеться про підвищення якості

та пошук нових шляхів розвитку. Отже, лише опанувавши ці ролі, менеджер набуває якостей не лише керівника, а й лідера.

Коростельов В. А.

Ротація (лат. *rotacio* від *roto* — обертаюся) — форма горизонтальної кар’єри: послідовне переміщення працівника в межах однієї посади в інші підрозділи компанії. Набула поширення у компаніях в розвинених країнах. Зокрема, в Японії більшість фірм використовують Р. як засіб управління персоналом. Існує практика, за якої кожного працівника переміщують з одного відділу в інший що 3–4 роки, тобто за 15–20 років роботи у фірмі він працює у 5–6 основних її підрозділах і досконало знає всю систему управління зсередини, і це сприяє підвищенню ефективності його праці. Крім того, в умовах, коли в кожній організації існує обмежена кількість керівних посад, виникає загроза спаду трудового ентузіазму працівників через слабкі перспективи службової кар’єри. У такому разі їм доцільно запропонувати або професійну кар’єру, або Р. як своєрідний психологічний компенсатор, що значно знижує у працівника відчуття безперспективності роботи в організації. Це пояснюється передусім тим, що працівник, набуваючи нового практичного досвіду на черговій посаді, усвідомлює підвищення кваліфікації, свого потенціалу і своєї особистої цінності, що сприяє зростанню самоповаги і поваги з боку оточення. По-друге, в компаніях, де внаслідок реорганізації або з інших причин значно збільшилася частка молодих працівників, також має місце проблема відсутності перспектив у більшості з них просування службовими щаблями. З метою уникнення “службового песимізму” і спроб пошуку кращої долі в інших компаніях їм пропонують програму Р., розраховану на 10–15 років. У цьому випадку доцільно підкріпити її довгостроковою програмою професійної кар’єри. По-третє, Р. сприяє формуванню в компанії духу єдиної команди. Попрацювавши в різних відділах, люди починають розуміти, що твердження “Ми всі перебуваємо в одному човні” — не лише лозунг, а й суворая правда бізнесу, оскільки в сучасних умовах не можна розробляти і прагнути досягнення лише особистих

цілей (або цілей відділу), не враховуючи інтересів інших людей (інших відділів). Р. сприяє усвідомленню, що не лише дипломатія, а й бізнес є мистецтвом досягнення мети у межах можливого. А це можливе — не що інше, як певний баланс між інтересами і суперечностями підрозділів і груп організації. По-четверте, в кожній компанії є досить значний прошарок керівників і спеціалістів, які вже вичерпали свій “кар’єрний потенціал” — досягли піку службового зростання. Однак вони можуть бути корисні для фірми, якщо підійти до них з позицій розумної Р. Існують такі основні форми Р.: 1) переміщення — переведення працівника в інший відділ на постійну роботу зі збереженням його посадового статусу; 2) перестановка —

виконання нових службових функцій у межах того самого відділу і на тій самій посаді; 3) прикріплення — тимчасове направлення в інший відділ для виконання нових службових обов’язків. Для забезпечення належного ефекту Р. її слід проводити не стихійно або волонтаристськими методами, а в межах розробленої в компанії системи планування кар’єри.

Коростельов В. О.

Ротація кадрів — процедура призначення, у рамках якої місце роботи, посада конкретного працівника можуть змінюватися по горизонталі за підвищення ним своєї кваліфікації (напр., підвищення розряду або категорії).

Щокін Г. В.



С

Самоактуалізована особистість — тип особистості, за класифікацією А. Маслоу, для якої характерне безперервне прагнення до якнайповнішого вияву і розвитку своїх особистісних можливостей. С. о. притаманна дружельюність, відсутність агресивності, здатність до глибоких прихильностей; вона легко переносить самотність, незалежна, відстоює свою точку зору, свої принципи. Це особистість, здатна до творчості, повноцінного спілкування, активного саморозвитку.

Колпаков В. М.

Самовизначення — складний, багатоступінчастий процес розвитку людини. Його структурними елементами є пов'язані між собою різні види С. — особистісне, соціальне, професійне тощо (напр., особистісне С. може передувати і сприяти професійному розвитку). Однак найчастіше вони протікають одночасно, міняючись місцями як причина і наслідок. На життєвому С. базуються інші, воно починається з першого дня життя як виконання людиною свого призначення. У практичній діяльності, зокрема в організації управління персоналом, чітко фіксується взаємозв'язок С. з потребами людини, цілями її діяльності. Потреби за визначенням — нестаток у чомусь, за функцією — джерело активності цілей, С. за суттю — рівень духовності, за виявом — мотивація до дії. Керування потребами людини, напр., до розвитку, ґрунтується на меті розвитку організації, діяльності персоналу, що забезпечує досягнення мети. Формування мети відбувається з урахуванням вимог закону цілепокладання і реалій дійсності. Шлях від мети до ухвалення рішення про розвиток — С. на розвиток. С. є особистісним новоутворенням, провідним мотиваційним комплексом, зіставленням своїх характеристик з ціннісними шкалами, проекцію усвідомлюваних якостей на внутрішній еталон, ціннісним процесом мотиво-цілеутворення, рефлексивним процесом власних цінностей через

осмислення і проблематизацію професійної діяльності. За такими характеристиками доцільно розглядати процесуальні аспекти С. Вияв С. як особистісного утворення, як деякого результату вивчають у контексті понять: готовність особистості до вибору перетворення в саморегульовальний суб'єкт, спроможний самостійно ставити і реалізовувати мету, здатність особистості до вільного вибору. Професійне С. найчастіше пов'язане з особистісним і суб'єктивним самовизначенням людини і передбачає свідомий процес, за допомогою якого індивід здобуває готовність до виявлення і утвердження власної позиції в житті та діяльності на основі усвідомлення і переживання неповторної системи уявлень про самого себе, своє місце і роль у навколишній дійсності, в результаті якої він буде свої взаємини з іншими людьми і ставить певним чином до себе у процесі професійної діяльності. Лише для самовизначеної особистості характерні цілісність, стійкість, активність і спрямованість у діяльності. Вони формують її внутрішню позицію і уможливають усвідомлене ставлення до своїх цілей і завдань. Активність позиції особистості виражається у мобілізації, готовності до діяльності. Позиція визначає лінію поведінки. Усвідомлення і співвіднесення зовнішніх норм із комплексом внутрішніх установок, змістів, професійних цінностей і прийняття на їх основі рішень — найважливіша характеристика С. особистості як суб'єкта професійної діяльності. Мотиви, що виходять від самої діяльності, впливають на суб'єкт, допомагають йому усвідомити норми діяльності, перебороти труднощі, що перешкоджають цілеспрямованому і систематичному їх здійсненню. Інші види мотивів, зумовлені соціальним контекстом, можуть спонукати до діяльності за допомогою свідомих цілей, прийнятих рішень, іноді навіть незалежно від безпосереднього ставлення суб'єкта до самої діяльності. С. як саморух і саморегуляція формує цілісність особистості.

Колпаков В. М.

Самовизначення у діяльності — вироблення ставлення до нормативних вимог діяльності через їх розуміння і прийняття (або неприйняття) як важлива умова життєдіяльності індивіда.

Колпаков В. М.

Самовиховання — усвідомлена діяльність індивіда, спрямована на розвиток і вдосконалення своїх якостей відповідно до ціннісних уявлень і соціальних орієнтацій, що формуються під впливом суспільних умов і виховання. С. є усвідомленим явищем, яке притаманне лише людині. Воно пов'язане із свідомим прагненням особистості до досконалості й охоплює вироблення та удосконалення в собі суспільно значущих рис і якостей, усунення недоліків у свідомості та поведінці. С. розпочинається з часу, коли рівень самосвідомості, життєвий досвід, воля людини дають їй змогу ставити перед собою певні цілі та реалізовувати плани щодо їх досягнення. С. досягається такими методами: 1) спонукання до цілеспрямованої діяльності (самопереконання, самонагадування, самозобов'язання, самовеління, самопримус); 2) самовизначення (самовияв, самореалізація, самоутвердження); 3) вироблення уміння володіти собою (самовладання, самозаохочення, самоповага); 4) стимулювання своїх дій, учинків; 5) підтримка своїх дій (самосхвалення, самозаохочення, самостимулювання); 6) переключення з одного виду діяльності на інший у процесі подолання негативних явищ тощо.

Антонюк О. В.

Самовладання — якість особистості, яка виявляється у здатності до активної саморегуляції в напруженій, небезпечній ситуації, що дезорганізує її діяльність.

Колпаков В. М.

Самовпевненість — риса особистості й особливість поведінки, що характеризуються наданням своєму “Я” надмірної значимості в системі міжособистісних відносин чи в конкретній діяльності.

Колпаков В. М.

Самозвіт — психологічний метод дослідження, що передбачає аналіз власної діяльності та її результатів (на відміну від методу самоспостереження, спрямованого на фіксацію явищ свідомості).

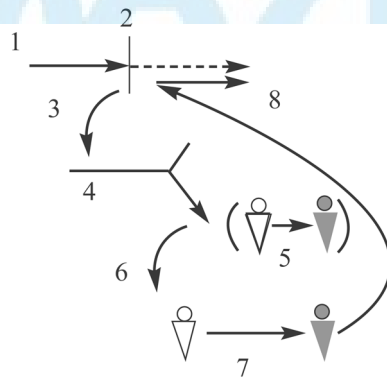
Колпаков В. М.

Самозміна — цикл процесів, який охоплює (схема 1): а) спробу людини здійснити задану практичну дію (1); б) зустріч з ускладненням (2); в) вихід в аналіз (рефлексію) (3); г) аналіз спроби (рефлексію) (4) з її спеціалізацією на здатності людини як причині ускладнень і зі спрямованістю на зняття цієї причини (5); г) перехід до специфічної дії за результатами рефлексії — проектування шляхів набуття відсутніх здатностей (6); д) здійснення цієї передосвітньої дії (7); е) повернення до практичної дії та успішне її завершення (8).

Колпаков В. М.

Самонавіювання (аутосугестія) — 1) вплив суб'єкта на самого себе з метою

Навчально-практична дія



Аналіз ускладнень, розкриття здатностей і проектування процесу набуття здатності

Процес самозміни, що відповідає проекту набуття здатності

Схема 1. Процес самозміни

саморегуляції, самовиховання; 2) засіб самоорганізації особистості, що полягає у свідомому використанні нею можливості впливу другої сигнальної системи на психічні і навіть фізіологічні процеси в організмі.

Колпаков В. М.

Самооблік праці — самостійне заповнення працівником оцінного листка за обліковий період із вказівкою найменшавання кожної виконаної роботи і тривалості її виконання в годинах робочого часу по днях облікового періоду. С. п. дає триаспектну інформацію про зміст виконаної функції взагалі; тривалість виконання кожної роботи; фактичні затрати робочого часу впродовж робочого дня.

Дмитренко Г. А.

Самоосвіта — здобуття знань у результаті самостійних занять поза навчальними закладами, без допомоги людини, яка навчає. С. є невід'ємною складовою систематичного навчання і в стаціонарних закладах, сприяє поглибленню, розширенню і більш міцному засвоєнню знань. Основні засоби С. — самостійне опрацювання літератури, засоби масової інформації, інші джерела.

Головатий М. Ф.

Самооцінка — оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця серед інших людей. Механізмами формування С. є: 1) засвоєння оцінок інших людей; 2) соціальне порівняння; 3) оцінювання себе на основі знань про свою поведінку; 4) значеннева інтеграція життєвих переживань. Небажаною є як завищена, так і занижена С. У першому випадку існує небезпека формування негативних якостей — нетерпимості, зарозумілості тощо, у другому — безініціативності, труднощів у спілкуванні з іншими людьми.

Щокін Г. В.

Самореалізація особистості — задоволення особистістю своїх потреб в основних сферах життєдіяльності (сім'я, робота, житло та ін.) через досягнення високого рівня бажаного комфорту.

Дмитренко Г. А.

Саморегуляція — властивість живих систем видозмінювати, відновлювати

свою структуру, функції відповідно до умов, що склалися.

Колпаков В. М.

Самосвідомість — вище вираження свідомості людини, що виявляється в усвідомленні та переживанні нею системи уявлень про себе, властиві їй соціальні відношення, потреби, мотиви діяльності, сутності. У психології поняття С. розвивається в рамках “Я”-концепції.

Колпаков В. М.

Самоспостереження — психодіагностичний метод дослідження, що ґрунтується на фіксації індивідом динаміки своєї свідомості, психіки.

Колпаков В. М.

Самоуправління — самостійність будь-якої організованої соціальної спільноти в управлінні власними справами. С. адміністративно-територіальних одиниць — місцеве самоврядування — здійснюється через різноманітні форми прямого волевиявлення (напр., референдум, зібрання), а також через виборні органи місцевого С., які самостійно вирішують питання, не віднесені до компетенції держави та її органів. С. трудового колективу — участь усіх його членів у вирішенні питань виробничого і соціального розвитку або господарської діяльності підприємства, організації, фірми. Реалізується через участь працівників у виробленні стратегії і тактики управління підприємством і контроль за їх виконанням на основі чинного законодавства. С. передбачає самостійний вибір цілей і шляхів їх досягнення, активну участь усіх громадян у прийнятті рішень та їх виконанні, справжній демократизм у процесі формування та функціонування їх органів. В утвердженні і розвитку С. важлива роль належить створенню правових, фінансових і соціально-психологічних умов для функціонування органів С.

Короткін В. Г.

Свідцтво про підвищення кваліфікації — державний документ встановленого зразка, що видається особам, які підвищили свою кваліфікацію (вивчили складніші роботи, освоїли нову техніку, тех-

нології, економіку виробництва та сучасні методи праці, інші (додаткові) професії).

Антонюк О. В.

Сегментація ринку праці — об'єктивно обумовлений процес структуризації ринку праці, за якого під впливом політико-економічних і соціальних чинників розвитку суспільства виникає необхідність поділу ринку праці на окремі субринки або сегменти, що різняться характеристиками і правилами поведінки, виходячи з особливостей кожної категорії працюючих. С. р. п. передбачає використання трьох ознак: 1) професійно-галузевої; 2) кваліфікаційно-зарплатної; 3) соціально-демографічної. Шляхом поєднання цих ознак виділяють групи працівників, відмінних за пріоритетністю сфери діяльності, рівнем матеріальної забезпеченості та ін. С. р. п. дає змогу реально оцінити стан ринку праці за кожною категорією працівників щодо зайнятості та безробіття, конкуренції між найманими працівниками і працевластувачами — встановити окрему умову рівноваги всередині субринку. Специфіка попиту на працю жінок і чоловіків, особливості залучення та використання їх робочої сили, що не залежать від її якісних параметрів, створює сегментований за статтю ринок праці. В західній літературі ці особливості позначають як гендерний аспект ринку праці (гендер — соціальне поняття статі, на відміну від біологічного). Серед головних особливостей жіночої робочої сили — необхідність поєднання професійної роботи з материнством і доглядом за дітьми. Звідси — особливий зв'язок проблеми жіночої праці зі станом виховання підростаючого покоління, із здоров'ям нації та іншими загальнонаціональними пріоритетами, що роблять гендерний аспект ринку праці об'єктом не лише трудової, а й соціальної політики держави. Можна стверджувати взагалі про соціально-сегментований ринок, оскільки кожна група населення має особливі риси поведінки і стан на ринку праці (молодь, підлітки, особи передпенсійного віку, іммігранти та ін.).

Калина А. В.

Сей Жан-Батіст (1767–1832) — французький економіст, популяризатор ідей

А. Сміта. Народився в сім'ї ліонського купця. Освіту здобув у Великобританії. Був службовцем у конторі страхового товариства в Парижі. Брав участь у Великій французькій революції до приходу до влади якобінців. У 1794–99 — головний редактор паризького журналу “Decade philosophique, litteraire et politique”, в 1799 — чиновник департаменту фінансів. У 1803 опублікував свою головну працю “Трактат політичної економії”. З 1805 по 1813 здійснював підприємницьку діяльність. У 1817 побачив світ “Катехізис політекономії” С. — короткий виклад “Трактату політичної економії”. З 1819 С. — професор політичної економії Паризького університету та інших навчальних закладів Франції. У період 1828–30 написав шеститомний “Курс політичної економії”. В останні роки життя очолював спеціально створену для нього кафедру політичної економії в Колеж де Франс, став засновником власної школи економічної думки. У працях С. політична економія поділена на три самостійні частини: 1) виробництво багатства; 2) його розподіл; 3) споживання вироблених благ. Він наголошував, що предметом вивчення політичної економії є передусім проблематика матеріального добробуту суспільства, а джерело багатства вбачав у виробничому потенціалі нації. “Курс політичної економії” С. починає з аналізу виробництва, яке, на його думку, є натуральним процесом впливу людини на природу, в результаті якого створюється багатство. Багатством учений називав вартість або “цінність” товарів і тому отожднював товарну форму багатства з сумою корисних речей. Змішуючи вартість зі споживчою вартістю, він, як і його вчитель А. Сміт, вважав, що будь-який товар має дві властивості: мінову вартість і споживчу вартість. Акцентував на взаємозв'язку корисності та цінності предметів (товарів), значаючи, що цінність є мірилом їх корисності, отже, допускав можливість вимірювання вартості не лише кількістю затраченої праці, а й ступенем корисності продукту праці. Водночас набагато більшого значення у створенні вартості товару С. надавав запропонованій ним теорії трьох факторів виробництва, з якою нерозривно пов'язана його теорія розподілу. Праця, земля

і капітал, на думку С., беручи участь у процесі виробництва, надають послугу щодо створення вартості. Триєдина формула, що впливає з теорії трьох факторів С., відповідно до якої фактор праця забезпечує заробітну плату як дохід робітників, фактор капітал — прибуток як дохід капіталістів, а фактор земля — ренти як дохід землевласників, за своєю суттю є своєрідною інтерпретацією поглядів Сміта і хибною у науковому сенсі. С. зазначав, що робітники не можуть претендувати на весь продукт праці через те, що у виробництві вони беруть участь не одні. Їх дохід має бути обмежений заробітною платою. Він намагався довести, що низька заробітна плата вигідна всім — і робітникам, і суспільству. Прибуток розглядав як підприємницький дохід і відсоток. Якщо відсоток — це оплата послуг капіталу, то підприємницький дохід визначається як винагорода за ризик, талант, висококваліфіковану працю тощо (фактично трактується як своєрідна заробітна плата підприємця). Відмінність між підприємцем і робітником С. зводив лише до рівня заробітної плати: більший дохід підприємця пояснював вищим рівнем його відповідальності, складнішою діяльністю щодо управління виробництвом. З оптимізмом дивився в майбутнє, стверджуючи, що зі зростанням капіталів становище “нижчих класів” поліпшиться, вони дедалі більшою мірою поповнюватимуть “вищі класи”. Рух до “світлого майбутнього”, за С., забезпечується гармонійністю та безкризовим економічним зростанням суспільства. Учений зробив спробу пояснити це положення теорією ринків, відомою в економічній літературі як закон Сея (див.: Закон Сея). Він також дотримувався помилкової мінової конкуренції (див.: Післякласична політична економія).

Барчан Г. Ю.

Секретар (лат. *secretarius* — учасник таємних нарад) — 1) обраний або призначений керівник громадської організації чи державної установи; 2) особа, яка веде протокол зборів; 3) працівник, який веде діловодство, листування особи, організації, установи.

Щокін Г. В.

Семінар (від лат. *seminarium* — розсадник) — форма складної комунікації, що налагоджує процес взаємодії між керівником С. та його учасниками зі спрямованістю на організацію розуміння тих знань, які передає учасникам керівник (в окремому випадку — організація розуміння знань, отриманих учасниками на лекції).

Колпаков В. М.

Середньосписковий склад працівників — показник, що характеризує чисельність працівників на певну дату. Розрізняють середньоспискову, спискову чисельність — число працівників, прийнятих на постійну, сезонну і тимчасову роботу; явочну — число працівників, які з'явилися на роботу, та чисельність фактично працюючих, до яких відносять усіх працівників, які фактично приступили до роботи.

Куроченко О. В.

Середня за списком чисельність працівників. Розраховують за звітний період, у т. ч. святкові (неробочі) і вихідні дні, підсумовуванням чисельності працівників облікового складу і діленням отриманої суми на кількість календарних днів у звітному періоді. Чисельність працівників за вихідний або святковий день приймають як їх відповідну облікову чисельність за попередній робочий день. Деяких працівників облікового складу у С. за с. ч. п. не включають.

Щокін Г. В.

Сертифікат (від лат. *certifico* — засвідчую) — 1) у загальному контексті — посвідчення, письмове свідоцтво; 2) документ, виданий компетентними державними органами, що дає право на здійснення певної діяльності, дій, операцій, які потребують спеціального дозволу; 3) документ, що посвідчує відповідність якості товару затвердженим стандартам, технічним умовам; 4) документ, який визначає фактичний стан об'єкта, його відповідність стандартам, параметрам якості, визначеним угодами, договорами, контрактами; 5) документ, що посвідчує асортимент, кількість, якість, технічні параметри, експлуатаційні можливості експортних товарів,

передбачені міжнародними контрактами або світовими стандартами. У підприємницькій діяльності розрізняють такі основні види С.: аварійний, акції, акціонерний, аудиторський, відповідальності, грошового ринку, ощадний, походження, страховий, якості тощо.

Антонюк О. В.

Синдром Клеопатри (за іменем єгипетської цариці, що жила у I ст. до н. е. і, за переказами, пропонувала своїм придворним провести з нею ніч з умовою, що вранці коханця буде страчено) — зіткнення в особистості жінки двох протилежних тенденцій: непереборного прагнення підтвердити свою високу значимість для чоловіка, отримати від нього задоволення і небажання потрапити до нього хоча б у найменшу залежність, бути “підкореною”.

Колпаков В. М.

Синергічна інформація — інформація, яка забезпечує спільні, узгоджені, кооперативні дії системи.

Колпаков В. М.

Синергізм (від гр. *synergos* — той, що діє разом) — об’єднання зусиль працівників, що забезпечує більший ефект, ніж проста сума сил. Однієї з основних цілей кадрової стратегії є формування нового внутрішньофірмового середовища, характерною рисою якого є С. як нова система виробничих відносин на мікрорівні. У реальному житті існують три варіанти взаємодії людей: 1) $1 + 1 < 2$, або самодеструктивний; 2) $1 + 1 = 2$, або статичний; 3) $1 + 1 > 2$, або синергетичний. Самодеструктивні виробничі відносини мають місце за такої взаємодії працівників, коли вони споживають більше ресурсів, ніж створюють доходу для компанії, і як наслідок — продуктивність праці нижча, ніж коли б вони працювали самостійно. Напр., у деяких організаціях відділ збуту і відділ виробництва витрачають надмірну кількість ресурсів для захисту “свого мундира”. Вони нагадують двох суперників замість двох взаємозалежних підрозділів, що працюють на єдину мету. Такий тип виробничих відносин є деструктивним. Головні його недоліки — учасники більше споживають ресурсів, ніж виробляють; дефіцит, що утворюється, покривається за

рахунок інших відділів. За статичної взаємодії виробничі відносин характеризуються тим, що працівники споживають приблизно стільки ж ресурсів, скільки виробляють, і рівень продуктивності організації такий, який досягається за простого додавання сил. У стабільних умовах статичний варіант може бути прийнятним, однак в умовах зміни зовнішнього бізнес-середовища є уразливим, оскільки: 1) зміни зовнішнього середовища вимагають змін у внутрішньому середовищі організації; 2) необхідність адаптації зумовлює потребу в додаткових ресурсах; 3) статичні системи не створюють ресурсів понад ті, що потрібні їм для пристосування; 4) як наслідок — структура типу $1 + 1 = 2$ не здатна адаптуватися до нових умов і рано чи пізно гине. Синергетичні відносини — відносини, за яких підсумковий результат спільної діяльності окремих працівників більший, ніж сума того, що кожен з них міг би зробити самостійно. Напр., відділи збуту і виробничий можуть синергетично поєднувати свої зусилля, і як результат — розроблення нового продукту, його виробництво і постачання здійснюватимуться більш ефективно завдяки об’єднанню знань і умінь кожного члена колективу (поєднання сильних сторін працівників компенсує слабкі їх риси). Формування синергетичних відносин охоплює чотири фази: 1) взаємодія; 2) оцінне розуміння; 3) інтегрування; 4) виконання. Взаємодія — здатність і бажання членів групи: а) чітко визначити мету змін; б) ефективно спілкуватися між собою; в) прислухатися як до фактів, так і до емоцій; г) спілкуватися в такій манері, що народжує почуття довіри. Оцінне розуміння — здатність і бажання членів групи: а) створити клімат відвертості у колективі; б) бути стриманим до негативних суджень про ідеї, переконання один одного; в) виявляти увагу один до одного; г) знаходити позитивне в точках зору один одного. Інтегрування — здатність і бажання членів групи: а) переносити невизначеність і бути наполегливим у боротьбі за нові можливості; б) змінювати свої погляди, переконання, поведінку з тим, щоб підтримати групу; в) виробляти способи творчого поєднання різних перспектив у нові, спільно підтримувані альтернативи; г) визначати питання і поняття, які не повинні бути

інтегровані. Виконання — здатність і бажання членів групи: а) встановлювати спеціальні, співмірні плани дій для здійснення змін; б) контролювати прогрес здійснення змін і надавати необхідну підтримку для забезпечення успіху; в) здійснювати зміни зі швидкістю, що враховує потреби всіх сторін; г) вносити корективи у план здійснення змін.

Коростельов В. А.

Синтез (від гр. *synthesis* — з'єднання, складання, поєднання) — рух думки від простих понять до загальних; уявне з'єднання частин предмета, явища, розчленованого у процесі аналізу, встановлення взаємодії та зв'язків частин і пізнання цього предмета, явища як цілого.

Колпаков В. М.

Система вищої освіти — відповідна модель і механізм організації освіти. У кожній країні є свої особливості, специфіка, однак спостерігається домінування двох основних тенденцій: унітарна і бінарна С. в. о. Унітарна (єдина) С. в. о. базується головним чином на університетській освіті або відповідних їй навчальних закладах. Частка інших ВНЗ є дуже малою (Італія, Австрія, Іспанія, Швеція, Фінляндія). В основі бінарної, або подвійної, С. в. о. (Бельгія, Велика Британія, Греція, Данія, Ірландія, Норвегія, Німеччина, Швейцарія, Франція) — концепція Гумбольдта університету і т. зв. неуніверситетський сектор вищої освіти. В такій системі поряд з університетами діють численні спеціалізовані заклади освіти. С. в. о. в окремо взятій країні багато в чому обумовлена її історичним минулим і сьогоденням, традиціями, особливостями розвитку культури, системою виховання молодих громадян, особливостями включення країни у світовий інформаційний, культурний простір. На зміну С. в. о. в окремих країнах суттєво впливають і перебудовчі, трансформаційні та модернізаційні процеси; зміна суспільно-політичних, геополітичних векторів у політиці держав; глобалізація та інтеграція, в т. ч. й освітніх систем, тощо.

Головатий М. Ф.

Система діяльності — діяльність, що має чітку організаційну структуру і

забезпечує безперерйну та ефективну реалізацію соціально значимої функції за допомогою налагодженої взаємодії всіх її різнофункціональних частин.

Колпаков В. М.

Система кадрової роботи — сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління кадрами. Основними підсистемами С. к. р. є: 1) підсистема аналізу, планування та прогнозу, головні завдання якої — формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій і кваліфікації; 2) підсистема відбору, розміщення, оцінки і неперервної освіти працівників, головні завдання якої — якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, організація ефективного стимулювання їх діяльності; 3) підсистема раціонального використання кадрів на виробництві, що передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на створення високопродуктивних виробничих колективів.

Щокін Г. В.

Система методів оцінювання управлінського персоналу — сукупність основних методів оцінювання управлінського персоналу. Такими методами є: 1) біографічний — оцінювання працівника за біографічними даними; 2) довільні усні або письмові характеристики — усний чи письмовий опис того, що являє собою працівник і як він себе виявляє (у т. ч. його досягнення і недогляди); 3) оцінювання за результатами — усний чи письмовий опис конкретної роботи, виконаної працівником; 4) метод групової дискусії — постановка, обговорення та розв'язання проблеми в групі, у процесі якого оцінюють знання, особистісні риси та інші якості працівника; 5) метод еталона — оцінювання порівняно з найкращим працівником, обраним за еталон; 6) матричний метод — порівняння фактичних якостей працівника з набором бажаних (відбувається у формі матриці); 7) методи вільного і примусового відбору оцінних характеристик за готовими формами — порівняння фактичних якостей оцінюваного працівника з переліком якостей, наведених у заздалегідь розробленій формі; 8) метод підсу-

мовуваних оцінок — визначення ступеня вияву у працівників певних якостей представленням за визначеною шкалою експертних оцінок; 9) метод заданого групування працівників — підбір кандидата за заданою моделлю вимог до працівника або конкретних осіб під задану рольову структуру робочої групи; 10) тестування — визначення знань, умінь, здібностей та інших характеристик на основі спеціальних тестів; 11) ранжування — визначення експертним або іншим шляхом рангу (місця) оцінюваного серед інших працівників і розташування всіх оцінюваних у порядку зменшення рангів; 12) метод попарних порівнянь — попарне порівняння оцінюваних між собою за певними якостями і наступне математичне ранжування у порядку убунання; 13) метод заданої бальної оцінки — нарахування (зменшення) певної кількості балів за відповідні досягнення (недосягнення); 14) метод вільної бальної оцінки — те саме, але не на нормативній основі, а в разовому порядку; 15) метод графічного профілю — використання замість умовних оцінних вимірників графічної форми оцінок (профілю) ламаної лінії, що з'єднує кількісні значення крапок за різними якостями оцінюваного. Дає змогу проводити наочне порівняння оцінюваного з профілем “ідеального” працівника, порівняти різних працівників; 16) коефіцієнтний метод — визначення факторів оцінювання і нормативних значень цих факторів для різних груп оцінюваних. Фактичний результат співвідносять з нормативом і отримують коефіцієнти, за якими зіставляють та оцінюють працівників; 17) метод критичного інциденту — оцінювання поведінки працівника у критичній ситуації (прийняття відповідального рішення, подолання незнайомої проблеми, вирішення складної ситуації тощо); 18) метод вільного чи індивідуального обговорення — обговорення у вільній формі або за заздалегідь складеною програмою з оцінюванням планів і практичних результатів роботи; 19) метод самооцінок і самозвіттів — письмова або усна самооцінка перед колективом. За сприятливого морально-психологічного клімату в колективі цей метод сприяє прийняттю високих зобов'язань та підвищенню моральної відповідальності; 20) метод шкалюван-

ня — встановлення значення показника оцінювання на шкалі для кожного працівника; 21) метод упорядкування рангів — приведення декількох оцінок у ранжований ряд відносно одного значення; 22) метод альтернативних характеристик — характеристика окремого працівника щодо наявності або відсутності в нього певної якості.

Калина А. В.

Система стандартів вищої освіти — сукупність норм, які визначають зміст вищої освіти та навчання, засіб діагностики якості вищої освіти і нормативний термін навчання. В Україні С. с. в. о., їх сутність визначено Законом України “Про вищу освіту”. У ньому зазначено, що С. с. в. о. утворюють державний стандарт вищої освіти, галузеві стандарти вищої освіти і стандарти вищої освіти навчальних закладів. Стандарти вищої освіти є основою оцінки якості вищої освіти та професійної підготовки, а також якості освітньої діяльності ВНЗ незалежно від їх типів, рівнів акредитації та форм навчання. По-перше, державний стандарт вищої освіти охоплює такі складові: перелік кваліфікацій за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями; перелік напрямів і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у ВНЗ за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями; вимоги до освітніх рівнів вищої освіти; вимоги до освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти. По-друге, до галузевих стандартів вищої освіти відносять: освітньо-кваліфікаційні характеристики випускників ВНЗ; освітньо-професійні програми підготовки; засоби діагностики якості вищої освіти. По-третє, стандарти вищої освіти ВНЗ складаються з: переліку спеціалізацій за спеціальностями; варіативних частин освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників ВНЗ; варіативних частин освітньо-професійних програм підготовки; варіативних частин засобів діагностики якості вищої освіти; навчальних планів; програм навчальних дисциплін. Порядок розроблення стандартів вищої освіти та внесення змін до них, а також здійснення контролю за їх дотриманням визначено Кабінетом Міністрів України. Ст.12 Закону розкриває механізм функціонування державного стандар-

ту вищої освіти. По-перше, перелік кваліфікацій за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями містить перелік назв кваліфікацій, що визначаються через професійні назви робіт, які мають виконувати фахівці певного освітньо-кваліфікаційного рівня на первинних посадах; по-друге, перелік напрямів і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у ВНЗ за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, містить перелік назв напрямів, що відображають споріднений зміст вищої освіти і професійної підготовки, та перелік назв спеціальностей, що відображають неповторювані узагальнені об'єкти діяльності або виробничі функції та предмети діяльності; по-третє, вимоги до освітніх рівнів вищої освіти містять вимоги до рівня сформованості у особи соціальних і громадянських якостей з урахуванням особливостей майбутньої професійної діяльності, а також вимоги до формування у неї почуття патріотизму; по-четверте, вимоги до освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти містять вимоги до професійної підготовки фахівців з урахуванням суспільного поділу праці; по-п'яте, перелік кваліфікацій за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, вимоги до освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти затверджує Кабінет Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки, погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі праці та соціальної політики. Перелік напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців ВНЗ за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, затверджує Кабінет Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки. У ст. 13 Закону сформульовано принципові засади галузевих стандартів вищої освіти, наголошено на трьох важливих моментах: 1) на тому, що освітньо-кваліфікаційна характеристика випускника ВНЗ відображає цілі вищої освіти та професійної підготовки, визначає місце фахівця у структурі галузей економіки держави і вимоги до його компетентності, інших соціальних важливих якостей, систему виробничих функцій і типових завдань діяльності та умінь

щодо їх реалізації. Ці характеристики затверджує спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі праці та соціальної політики; 2) на тому, що освітньо-професійна програма підготовки визначає нормативний термін і нормативну частину змісту навчання за певним напрямом або спеціальністю відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, встановлює вимоги до змісту, обсягу та рівня освіти і професійної підготовки фахівця. Освітньо-професійні програми підготовки затверджує спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки. Цей термін за освітньо-професійною програмою підготовки встановлюється відповідно до визначеного рівня професійної діяльності. Нормативний термін навчання за освітньо-професійною програмою підготовки молодшого спеціаліста для осіб, які мають повну загальну середню освіту та освітньо-кваліфікаційний рівень кваліфікованого робітника за спорідненою професією, зменшується на один рік. Нормативний термін навчання за освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра для осіб, які мають освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста за відповідною до напряму підготовки бакалавра спеціальністю, може зменшуватися до двох років. Нормативний термін навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістра для осіб, які мають освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста за відповідною спеціальністю, не може перевищувати одного року. Нормативний термін навчання фахівців освітньо-кваліфікаційних рівнів спеціаліста і магістра медичного та ветеринарно-медичного спрямувань визначає відповідний центральний орган виконавчої влади, який має у своєму підпорядкуванні ВНЗ, за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки. Якщо ВНЗ має відповідні угоди з навчальними закладами іноземних держав, що передбачають взаємовизнання документів про вищу освіту за умови інших термінів навчання, такі терміни може бути встановлено відповідним центральним органом

виконавчої влади, якому підпорядковано вищі навчальні заклади, за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки; 3) на тому, що засоби діагностики якості вищої освіти визначають стандартизовані методики кількісного та якісного оцінювання досягнутого особою рівня сформованості знань, умінь і навичок, професійних, світоглядних та громадянських якостей. Засоби діагностики якості вищої освіти використовуються для встановлення відповідності рівня якості вищої освіти вимогам стандартів вищої освіти і затверджуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки. Про стандарти вищої освіти ВНЗ йдеться у ст. 14. У ній зазначено, що ВНЗ визначають спеціалізації за спеціальностями, за якими здійснюється підготовка фахівців освітньо-кваліфікаційних рівнів молодшого спеціаліста, спеціаліста і магістра. Назви спеціалізацій за спеціальностями відображають відмінності у засобах, умовах і продуктах діяльності в межах спеціальності. Варіативні частини освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників ВНЗ, освітньо-професійних програм підготовки і засобів діагностики якості вищої освіти забезпечують підготовку фахівців за спеціалізаціями з урахуванням особливостей суспільного поділу праці в Україні та мобільності системи освіти щодо задоволення вимог ринку праці. Зміст варіативних частин освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників ВНЗ освітньо-професійних програм підготовки, засобів діагностики якості вищої освіти, навчальних планів, програм навчальних дисциплін визначає ВНЗ у межах структури і форм, встановлених спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки. Навчальні плани визначають графік навчального процесу, перелік, послідовність та час вивчення навчальних дисциплін, форми навчальних занять і терміни їх проведення, а також форми підсумкового контролю. Програми навчальних дисциплін визначають їх інформаційний обсяг, рівень сформованості вмінь і знань, перелік рекомендованих підручників, інших методичних та дидактичних матеріалів, критерії і засоби діагностики успішності навчання. На-

вчальні плани і програми навчальних дисциплін розробляють ВНЗ відповідно до освітньо-професійних програм підготовки і затверджує керівник ВНЗ. У ст. 15 визначено механізм науково-методичного забезпечення вищої освіти. Воно, зокрема, здійснюється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки, іншими центральними органами виконавчої влади, що мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ, науково-методичними установами та ВНЗ. Науково-методичне забезпечення вищої освіти охоплює підготовку навчальної і наукової літератури та забезпечення нею ВНЗ. Підготовка та забезпечення ВНЗ навчально-методичною документацією повинна відповідати змісту навчання, визначеному стандартами вищої освіти.

Антонюк О. В.

Система управління авторитарна — система управлінської діяльності, в основі якої — абсолютизація принципу єдиноначальності і заперечення колегіальних (колективних) методів прийняття рішень. Характеризується намаганням керівника сконцентрувати у своїх руках повноваження і відповідальність. Психологічно впливаючи на працівників, керівник покладається виключно на формальний авторитет посади, на примус. Це система жорстких наказів і розпоряджень, яка не допускає заперечень і власної думки підлеглих. Стосунки в колективі характеризуються підвищеною агресивністю працівників у ставленні один до одного і водночас більш залежною і покірною поведінкою. Такий стиль управління негативно позначається на морально-психологічному кліматі, призводить до значного зниження ініціативи, самоконтролю і відповідальності працівників. Використання авторитарних методів управління виправдано лише у виняткових ситуаціях (криза, надзвичайні обставини або за надто низького рівня виконавської і трудової дисципліни в організації тощо).

Короткін В. Г.

Система (стиль) управління демократична — сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типо-

вих завдань і вироблення управлінських рішень з урахуванням особливостей взаємодії посадових осіб, підлеглих керівникові, що характеризується колегіальністю у керівництві. Особливостями С. (с.) у. д. є делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера. Управління прийняттям рішень розподілено за рівнями на основі участі, потоки інформації йдуть активно в обох напрямках. Посилюються особисті обов'язки щодо виконання роботи через участь в управлінні. Слабкими аспектами С. (с.) у. д. є те, що прийняття рішень потребує значного часу, необхідні грамотний лідер і навчені підлеглі. С. (с.) у. д. у сучасних умовах є найефективнішою системою (стилем) управління (керівництва). Це зумовлено зростанням ролі особистості в епоху науково-технічного прогресу, її гідності, освіти, культури та інших якостей. З огляду на це для керівників усіх рівнів важливим є постійний зв'язок з підлеглими, вивчення їхніх ідей, увага до їх духовних запитів, прагнень, максимальне врахування "Я" людини, допомога працівникам у реалізації їхніх цілей, особистих завдань тощо.

Короткін В. Г.

Система управління освітою — сукупність структур, засобів і механізмів управління освітою. В сучасній соціальній практиці існує декілька моделей управління освітою, що будуються на відповідних критеріях економічної і педагогічної ефективності: 1) модель С. у. о., заснована на критерії економічної ефективності (закрита, механічна і раціональна); 2) модель, побудована на критеріях педагогічної ефективності (напіввідкрита, ґрунтується на принципах біхевіоризму); 3) модель С. у. о., побудована на критеріях гнучкості (урахування конкретних ситуацій); 4) модель, орієнтована на критерій релевантності (навчальний заклад — система взаємопов'язаних елементів, де існують суперечності і спільність мети в контексті культурної релевантності). У колишньому СРСР, в інших державах з тоталітарними системами і режимами С. у. о. базувалася виключно на адміністративних методах управління — освіта розглядалась як виробничий процес. У XX ст. у світі склалися дві основні С. у. о.:

централізована (Франція, Японія, Нідерланди, Італія) і децентралізована (США). С. у. о. в Україні за роки незалежності певною мірою поєднує особливості централізації і децентралізації. Вона базується на єдиному правовому полі та чотирьох основних підсистемах управління: 1) центральний орган державного управління освітою — Міністерство освіти і науки України; 2) галузеві міністерства і відомства, у підпорядкуванні яких перебувають навчальні заклади; 3) Вища атестаційна комісія України, яка організовує і проводить атестацію наукових і науково-педагогічних кадрів; 4) місцеві ради народних депутатів, їх виконавчі комітети і відповідні структурні підрозділи, що дбають про навчально-методичне, кадрове забезпечення навчальних закладів, здійснюють контроль за дотриманням державних вимог до рівня та якості освіти. Отже, С. у. о. в Україні будується на оптимальному поєднанні державних і громадських засад в інтересах держави, суспільства, особистості. Діяльність суб'єктів державно-громадської С. у. о. в Україні покликана вирішувати два головні взаємопов'язані завдання: 1) розвиток освітньої сфери; 2) забезпечення ефективного її функціонування. Державні органи передусім і більшою мірою розробляють і здійснюють стратегію розвитку освіти загалом, а громадські заклади та інституції — змістові, якісні, прикладні аспекти освіти.

Головатий М. Ф.

Система управління персоналом — сукупність методів, процедур і прийомів впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей. С. у. п. містить елементи підсистеми загального і лінійного управління та функціональної підсистеми. Її основні функції — підбір, підготовка і розвиток, а також оцінка та винагорода персоналу. Функціональними є підсистеми планування та маркетингу персоналу; його найму та обліку; трудових відносин; умов праці; розвитку персоналу; його мотивації; соціального розвитку; організаційних структур управління; правового забезпечення С. у. п.; інформаційного забезпечення управління персоналом. Кожна з функці-

ональних підсистем спеціалізується на виконанні однорідних функцій різними підрозділами. Залежно від розмірів підприємства склад підрозділів змінюється. На невеликих підприємствах один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, на великих — функції кожної підсистеми виконує окремий підрозділ.

Дорошенко Л. С.

Системи організації обліку робочого часу. Розрізняють такі С. о. о. р. ч.: 1) карткову (за допомогою контрольних годин); 2) жетонну (із застосуванням табельних жетонів і марок); 3) пропускну (за допомогою здачі працівниками і видачі їм перепусток); 4) рапортно-відомчу (з використанням рапортів або табельних відомостей, отриманих від керівників підрозділів); 5) за допомогою контрольно-пропускних пристроїв.

Щокін Г. В.

Системний підхід до управління персоналом — підхід, який відображає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виявляється у розробленні кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві.

Щокін Г. В.

Системоосвіта в діяльності — процес ускладнення структури діяльності за рахунок появи нового сервісу. Відбувається у такій послідовності (схема 1): дестабілізація (мікрокриза) у колишньому ладі (2) діяльності породжує спробу її зняття “внутрішніми засобами” зі збереженням колишньої функціональної форми діяльності (3). Неуспішність таких спроб має наслідком усвідомлення

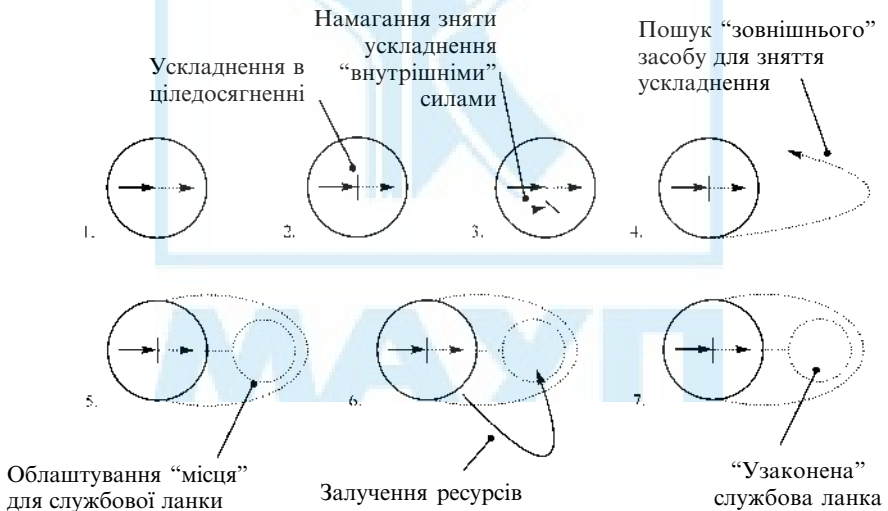


Схема 1. Системоосвіта в діяльності

необхідності зміни форми і переходу до іншого ладу (4). Виділяється службове функціональне “місце” (5), що забезпечується необхідним ресурсом (6). Службова ланка, що з’явилась у такий спосіб, допомагає зняти вихідне ускладнення. І лише відтворення дестабілізуючих факторів виправдовує постійний статус но-

вої службової ланки. Отже, ускладнена система діяльності стає більш стійкою за рахунок нейтралізації службовою ланкою деструкції, що відтворюється (7). Зникнення дестабілізуючих факторів знецінює службову ланку, створену для їх подолання. Збереження її “стає шкідливим для цілісності” через функціональну непотрібність

і відтягування на себе певного обсягу внутрішніх ресурсів, що завжди обмежені.

Колпаков В. М.

Системоосвіта в управлінській позиції. Її результат — поява таких позицій діяльності, як маркетолог, бухгалтер, фінансист, економіст, головний інженер, постачальник та ін. У такий

спосіб керівник “обростає” помічниками, кожному з яких делегує частину своїх функцій відповідно до професійного фокусування фахівця. Розмаїття можливих управлінських сервісів поділяють на два основні види: 1) управлінські сервіси стратегічного характеру; 2) сервіси внутрішньоорганізаційного управління виробництвом (схема 1).



Схема 1. Системоосвіта в управлінській позиції

Колпаков В. М.

Системоосвіта у виробничій структурі. У структурі організацій виділяють дві взаємозалежні підсистеми: 1) виробничу (або техніко-технологічну структуру виробничих процесів); 2) керуючу (управлінську). Виробнича підсистема визначає місію організації в суспільстві, керуюча (управлінська) — забезпечує соціально-економічну доцільну реалізацію цієї місії. Виробнича підсистема є системою взаємозалежних виробничих підрозділів організації, що забезпечують процес виробництва необхідної продукції. Незалежно від різновидів класів продукції у ній виділяють основні елементи технологічного ланцюжка виробництва: складування і зберігання сировини, матеріалів, комплектувальних; заготівля напівфабрикатів (формування, штампування, зварювання, різання, рубання тощо); комплектування; обробка і зміна структури матеріалів; збирання виробів; випробування; консервація та пакування; складування готової продукції, підготовка до транспортування. Управлінська підсистема — склад та взаємозв'язки управлінських підрозділів (відділів, служб) і по-

садових позицій. У зв'язку з поділом організаційної структури підприємства на виробничу і управлінську О. Анісімов виділяє дві ключові лінії системоосвіти у діяльності 1) поява службових ланок базового процесу діяльності (ускладнення виробничої підсистеми) і 2) поява службових ланок управління (ускладнення керуючої підсистеми). С. у. в. с. зумовлює появу техноструктури і допоміжних структур, або іншими словами: утворення допоміжного виробництва і обслуговуючого господарства (схема 1 на ст. 366). До допоміжного виробництва належать підрозділи, що виготовляють спеціалізований інструмент і технологічне оснащення (інструментальна функція); ремонт технологічного устаткування, машин і механізмів (ремонтна функція); енергетичні цехи, що забезпечують основне виробництво тепловою, електричною енергією, стисненим повітрям, паром; обслуговування систем вентиляції, водопроводу, каналізації, утилізації відходів виробництва та ін. До обслуговуючих господарств відносять медичні пункти, медсанчастини, їдальні, буфети, санаторії, курорти, палаци культури, ди-

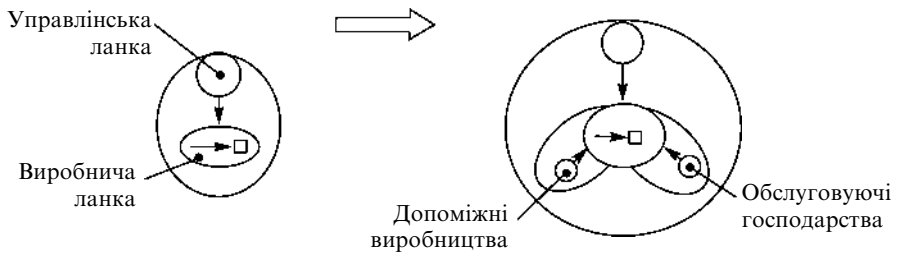


Схема 1. Системоосвіта у виробничій структурі

тячі садки, профтехучилища, гуртожитки тощо.

Колпаков В. М.

Ситуативний контекст спілкування — обставини, в яких відбувається спілкування: місце, час, особистість партнера (партнерів), соціальні ролі учасників тощо.

Головатий М. Ф.

Ситуаційний підхід до управління — 1) підхід, згідно з яким методики і концепції управління мають застосовуватися відповідно до конкретної ситуації; 2) оперативне управління, за якого управлінські рішення приймають зі зміною економічної ситуації та проблем, що при цьому виникають. С. п. до у. є сучасним продовженням і розвитком системного підходу до управління. Розроблений наприкінці 60-х ХХ ст. Центральною його категорією є ситуація — конкретний набір обставин, що значною мірою впливають на організацію в певний час. С. п. до у. передбачає, що результати одних і тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть значно різнитися. З огляду на це менеджери у своїх управлінських діях мають виходити з того, в якій ситуації вони діють. У межах цього підходу відкидають застосування універсальних правил в управлінні та пропонують менеджерам послідовність їхніх дій у конкретних ситуаціях: 1) керівники повинні швидко накопичувати теоретичний і практичний досвід (власний, колег, конкурентів) ефективного управління в різних ситуаціях; 2) в організації мають бути передбачені можливості (резерви) для необхідних змін і пристосування її до зміни ситуації (напр., застосування гнучких, адаптивних структур управління; розроблення сценаріїв дій

за різних варіантів розвитку подій; використання гнучких технологій у виробництві, ситуаційного підходу до лідерства тощо); 3) менеджери повинні вміти аналізувати ситуацію, щоб визначити, які фактори в конкретний момент впливають на організацію, ступінь їх важливості, наслідки їхнього впливу та зміни ситуації для фірми; 4) слід організувати здійснення змін, що дадуть підприємству (підрозділу) змогу пристосуватися до ситуації, передбачаючи при цьому ймовірні наслідки (як позитивні, так і негативні) прийнятих рішень і виконаних дій; 5) забезпечити незворотність змін і лише після цього підбирати і застосовувати найбільш адекватні для ситуації заходи і методи управління. Основні ситуаційні теорії — теорія адаптації, теорія глобальної стратегії та ін.

Сладкевич В. П.

Ситуація (фр. *situation* від лат. *situs* — становище) — система зовнішніх умов, факторів, що діють на суб'єкт і детермінують його діяльність поряд із суб'єктивними, внутрішніми умовами, факторами.

Колпаков В. М.

Ситуація комунікативна — ситуація спілкування, яка передбачає наявність партнерів по комунікації і спонукає до відповідної міжособистісної інтеракції. С. к. визначає мовленнєву поведінку, способи реалізації комунікативної інтенції (стратегію, тактику комунікації тощо).

Головатий М. Ф.

Ситуація у діяльності — сукупність умов, в яких здійснювалися нормативні дії, і самих дій.

Колпаков В. М.

Складна комунікація — структурно організована взаємодія учасників обговорення в п'яти можливих позиціях (автор; той, хто розуміє; критик; арбітр і організатор комунікації) у суворій відповідності з вимогами до кожної позиції. С. к. “виростає” з простої (див.: Проста комунікація), якщо той, хто розуміє, побудував уявлення, відповідне авторському, має щодо теми обговорення свою точку зору, відмінну від авторської. За правилами С. к. він може перейти у позицію критика. Критик висловлює автору свою думку щодо недосконалості, неповноти або односторонності його версії, вказує на недоліки і на те, що слід змінити. Виділяють два полярні типи критики — конс-

структивну і руйнівну. Критик-руйнівник “стирає” авторську версію як незадовільну і цілком замінює її своєю. Конструктивна критика передбачає збереження позитивного в авторській версії й усунення наявних у ній недоліків. Найбільш розвинений варіант конструктивної критики — критика з підставою. Для організації взаємодії комунікантів у зазначених позиціях потрібен організатор комунікації. Його функція — контроль і коригування відповідності учасників комунікативним позиціям. Напр., він коригує комуніканта, що вийшов у позицію критика, не до кінця зрозумівши думку автора. Розподіл описаних позицій відображено на схемі 1. У реальній комуніка-

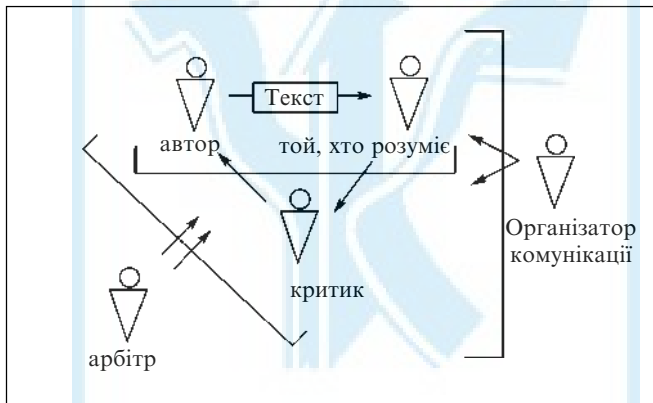


Схема 1. Складна комунікація

ції людям досить складно відповідати усім вимогам комунікативних позицій. Однак що вищий ступінь відповідності комунікантів вимогам культурної комунікації, то імовірнішою є успішність комунікації загалом. Наявність п'яти позицій не означає, що в комунікації можуть брати участь тільки п'ять осіб. На схемі позначено лише типові функціональні місця комунікантів. Напр., у той момент, коли автор викладає своє повідомлення, у позиції тих, хто розуміє, може бути кілька осіб, які слухають і намагаються зрозуміти зміст повідомлення автора. Зокрема, під час лекції у позиції тих, хто розуміє, перебуває практично вся аудиторія (за винятком тих, хто не слухає лектора). У позиції критика також можуть

бути всі учасники комунікації, але критикують автора по черзі.

Колпаков В. М.

Служба зайнятості державна — служба, яка реалізує політику зайнятості населення і забезпечує громадянам відповідні гарантії. Первинною ланкою С. з. д. є районні, міський центри зайнятості. Вона виконує такі функції: 1) аналіз і прогноз попиту і пропозиції на робочу силу, інформування про ринок праці; 2) облік вільних робочих місць і громадян, які звертаються з питань працевлаштування; 3) надання допомоги у виборі відповідної роботи; організація професійного навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації громадян; забезпечення реєстрації безробітних і

надання їм допомоги, у т. ч. виплата її; організація розроблення програм зайнятості та ін.

Щокін Г. В.

Служба кадрова — структурний підрозділ підприємства, установи, організації. Основними його функціями є: 1) організаційне та методичне забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду та висування кандидатур на керівні посади, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, вивчення громадської думки про діяльність керівників; 2) прогнозування, визначення поточної та перспективної потреби у фахівцях, їх підготовка та перепідготовка, розроблення і реалізація заходів щодо поповнення трудового колективу; 3) планування та регулювання цілеспрямованого руху кадрів, їх професійне і кваліфікаційне зростання, процеси вивільнення і перерозподілу працівників; 4) організаційно-методичне забезпечення професійно-економічного навчання кадрів, їх безперервної освіти, розроблення і реалізація заходів щодо зміцнення трудової дисципліни та скорочення плинності кадрів тощо.

Щокін Г. В.

Служба соціального розвитку — структурний підрозділ підприємства, основними завданнями якого є організація роботи з управління соціальним розвитком трудових колективів; вивчення соціальних проблем праці, побуту, відпочинку і розроблення шляхів та методів їх розв'язання; виявлення і використання соціальних резервів підвищення ефективності виробництва; вивчення і запобігання зайвій плинності кадрів та ін.

Щокін Г. В.

Служба соціально-психологічна — окремих науково-дослідний підрозділ, який надає методичну і практичну допомогу у розв'язанні конкретних проблем підприємств та організацій. Основні завдання С. с.-п. — дослідження і складання рекомендацій з удосконалення управління виробництвом, адаптації працівників, оптимізації соціально-психологічного клімату, розв'язання міжособистісних конф-

ліктів, поліпшення управління трудовими колективами.

Щокін Г. В.

Службовий процес у діяльності — процес, що забезпечує усунення ускладнень у базовому процесі діяльності.

Колпаков В. М.

Службовці — працівники нефізичної, розумової праці, які отримують фіксований заробіток. У професійному аспекті С. поділяють на групи адміністративно-управлінських, наукових, конторських, торговельних працівників, викладачів, лікарів, юристів, журналістів та ін.

Щокін Г. В.

Сміт Адам (1723–1790) — видатний англійський економіст. У працях С. і в працях його послідовника Д. Рікардо класична буржуазна політична економія набула найвищого розвитку. Народився С. у м. Керколд (Шотландія) в родині митного чиновника. Навчався в університетах Глазго і Оксфорда, де вивчав філософію, літературу, історію, фізику, математику. В 1751 працював в університеті у Глазго і згодом очолив кафедру моральної філософії. В 1764 залишив університет і став вихователем англійського герцога Баклю, з яким подорожував протягом трьох років. У Франції познайомився з енциклопедистами і фізіократами. Повернувшись до Англії, оселився в Керколді. Праця “Дослідження про причини і природу багатства народів” (1776) принесла С. світову славу. Його стали називати шотландським мудрецем, творцем нової науки — політичної економії. В останні роки життя С. працював митним комісаром Шотландії. Аналізуючи філософів-просвітників, які за вихідний пункт своєї системи брали “соціальну людину”, С. ставить перед собою наукове завдання її комплексного дослідження. У своїх працях він розглядає окремі аспекти, сторони людської природи: моральні, громадянські, економічні. В “Дослідженні про причини...” С. досліджує “людину економічну”, але не ізольовано від двох інших аспектів людської природи. Метод, який застосує С., можна назвати дедуктивно-індуктивним, оскільки він аналізує внутрішні закономірності економічних

явищ, які вивчає, і описує їх зовнішні вияви. Працям С. властиві системність, історизм, еволюціонізм. Історизм, який заперечувався в марксистській літературі (на тій підставі, що С. трактує капіталізм як вічний спосіб виробництва), виявляється в тому, що у С. звичаї, інститути, економічні категорії змінюються. Неоднакові вони і в різних народів, їх вивчення і пізнання можливе лише в процесі еволюції. Суспільство С. розглядає як сукупність індивідів, наділених від природи певними властивостями, що наперед визначають їх економічну поведінку. Основними з них є трудове походження життєвих благ, схильність до обміну послугами або результатами праці, егоїстичні інтереси людини — намагання поліпшити своє становище. Трудове походження життєвих благ змушує людину, за С., приносити в жертву “своє дозвілля, свободу, спокій”, тобто зносити певні тілесні й душевні негаразди. Схильність до обміну, “схильність міняти, вимінювати, обмінювати один предмет на інший” — одна з ключових ознак людської природи. Вона зумовлює те, що люди через розподіл праці концентрують свою діяльність на якійсь певній її формі, що підвищує продуктивність цієї форми праці. Керуючись егоїстичними інтересами, пошуком особистої вигоди, людина оптимізує свою діяльність, і як результат — вигода для всього суспільства. Розвиваючи вчення основоположників класичної політичної економії про “природний порядок”, С. звільняє його від феодальних нашарувань, наголошуючи, що в умовах “природного порядку” (вільної конкуренції) складною взаємодією господарської діяльності людей керує “невидима рука”. Тобто їх економічне життя підпорядковується об’єктивним закономірностям. У трактуванні “природного порядку” С. виходить із двох принципів: 1) об’єктивної закономірності природи, дії об’єктивних законів природи, “невидимої руки”; 2) “природної свободи людини”. Дія об’єктивних законів благотворна, але не безумовна для людини. Вона передбачає певні соціальні умови: природну свободу людини, що виявляється в можливостях кожного за дотримання “законів справедливості” вільно відстоювати власні інтереси. Лише в такому разі природ-

на поведінка людини збігається з дією природних сил, “невидимої руки”, тобто законів природи. У наступних концепціях — Рікардо, Сен-Сімона і особливо Маркса — ця друга сторона випала, залишилася лише об’єктивна закономірність, що керує поведінкою людини. Ідею природного порядку С. поширював і на діяльність держави. Був прихильником економічного лібералізму, вільної гри господарських сил, невтручання держави в економічне життя, а водночас визначав роль держави у виконанні нею таких функцій, як оборона країни, правосуддя, народна освіта, утримання громадських установ тощо, висловлювався за державне регулювання норми відсотка і мінімуму заробітної плати.

Барчан Г. Ю.

Соціалізація — 1) процес становлення особистості, засвоєння індивідом цінностей, норм, установок, зразків поведінки, властивих суспільству, певній соціальній групі; 2) процес залучення індивіда до системи суспільних відносин, формування його соціального досвіду, становлення та розвитку як цілісної особистості. Розрізняють С. первинну (дитинство, підлітковий вік, юність) і вторинну (зрілий вік). С. передбачає взаємодію людини з соціальним оточенням, яке впливає на формування її певних соціальних якостей та рис, на активне засвоєння та відтворення нею системних суспільних зв’язків.

Головатий М. Ф.

Соціальна організація — у широкому значенні — будь-яка організація, що функціонує в суспільстві (соціальні інститути, соціотехнічні системи, техноструктури, установи, підприємства тощо, діяльність яких неможлива без централізованого управління); у вузькому значенні — соціальна підсистема організації (регулятивно-стимулююча, виконавча, фізичного життєзабезпечення, професійного і культурного відтворення тощо). Вивчається як предмет дослідження соціології організацій. Термін “С. о.” вживають на позначення: а) елемента соціальної структури; б) виду діяльності; в) ступеня внутрішньої впорядкованості, узгодженості. Найуживанішим є перше його значення, згідно з яким С. о. визначається як раціо-

нальна система відносин (функціонування, поведінки і взаємодії), що виникають між людьми у процесі їх діяльнійшої підпорядкованості досягненню спільної мети на засадах позаособистісних (формалізованих) відносин. Доцільність діяння (відповідність визначеній меті) є конститутивним елементом О. с., оскільки передбачає фіксацію мети формальним, юридично-правовим чином. Саме в такій інтерпретації С. о. називають формальною групою і розглядають як синонім бюрократії. При цьому виокремлюють два аспекти організації: впорядкованість і спрямованість. Впорядкованість — стан, протилежний ентропії (тенденції до хаосу), спрямованість — відповідність структури або системи умовам її зовнішнього оточення, функціонування, досягнення цілей. Бюрократія, у веберівському розумінні як керівництво за правилами, поєднуючи примус і заохочення, політику людських відносин та ідейно-психологічний вплив на людину, попри свою спрямованість — авторитарну (орієнтовану на примус) чи ліберальну (скеровану на заохочення, психологічне залучення і маніпуляцію свідомістю людини), однаково призводить до знеособлення правил і стосунків, а отже, і відчуження індивіда від організації та цілей її діяльності. Важливою ознакою С. о. є породжуваний нею т. зв. синергетичний ефект, сутність якого — створення додаткової енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль. Джерело синергетичного ефекту — одночасність та односпрямованість дії, спеціалізація і комбінування, розподіл праці, кооперація та управління. С. о., за Т. Парсонсом, характеризується: а) відкритістю; б) розвиненою спеціалізацією та диференціацією; в) швидкою змінюваністю своїх структурних елементів; г) прагненням до внутрішньої рівноваги (гомеостазу). Виокремлюють п'ять основних функцій С. о.: 1) управління напруженням; 2) відтворення структури і збереження цілісності; 3) інтеграція; 4) адаптація; 5) досягнення мети. У суспільстві існують такі організаційні форми С. о.: ділові організації, громадські спілки або масові організації, промислові форми організації (кооперативні), асоціативні та поселення. Різновиди С. о. визначають згідно з акціоналістською ін-

телектуальною традицією, співучастью виконавців у діяльності організації, ініціативною розпорядників, формою інтеграції членів організації, спрямованістю вимоги рядових членів, втіленням їх у життя, рівнем керівництва (здатністю керівного ядра відповідати на вимоги виконавців).

Лукашевич М. П., Недюха М. П.

Соціальна політика — система заходів і акцій, які здійснюють державні структури, громадські організації, органи місцевого самоврядування, спрямованих на досягнення соціальних цілей та результатів, пов'язаних з підвищенням суспільного добробуту, поліпшенням якості життя народу та забезпеченням соціальної, морально-політичної стабільності, соціального партнерства і соціальної згоди в суспільстві. Залежно від об'єкта, рівня і напрямку соціально-управлінського впливу виокремлюють загальнодержавну і регіональну С. п., а також різні види С. п. (освітню, охорони здоров'я, культурну, житлову, сімейну, пенсійну, жіночу, молодіжну, політику в галузі доходів і зайнятості, соціально-трудова відносин). Завдання С. п. — стимулювання економічного зростання і підпорядкування виробництва інтересам споживання, посилення трудової мотивації та ділової активності, забезпечення належного рівня життя і соціального захисту населення, збереження культурної та природної спадщини, національної своєрідності і самобутності. Для ефективного здійснення своїх регулювальних функцій держава має такі потужні важелі впливу, як законодавство країни, національний бюджет, система податків і мита. Досвід більшості країн світу засвідчує, що за всієї об'єктивної залежності розв'язання соціальних проблем від економічного та політичного стану в країні С. п. є самостійною. Модель С. п. Української держави є симбіозом лібералізму і соціальної орієнтації. Перша складова передбачає за відсутності достатніх фінансових коштів у держави надання можливості для самореалізації та самозабезпечення економічних суб'єктів, друга — формування раціональної системи соціального захисту населення (схема 1 на стор. 371).

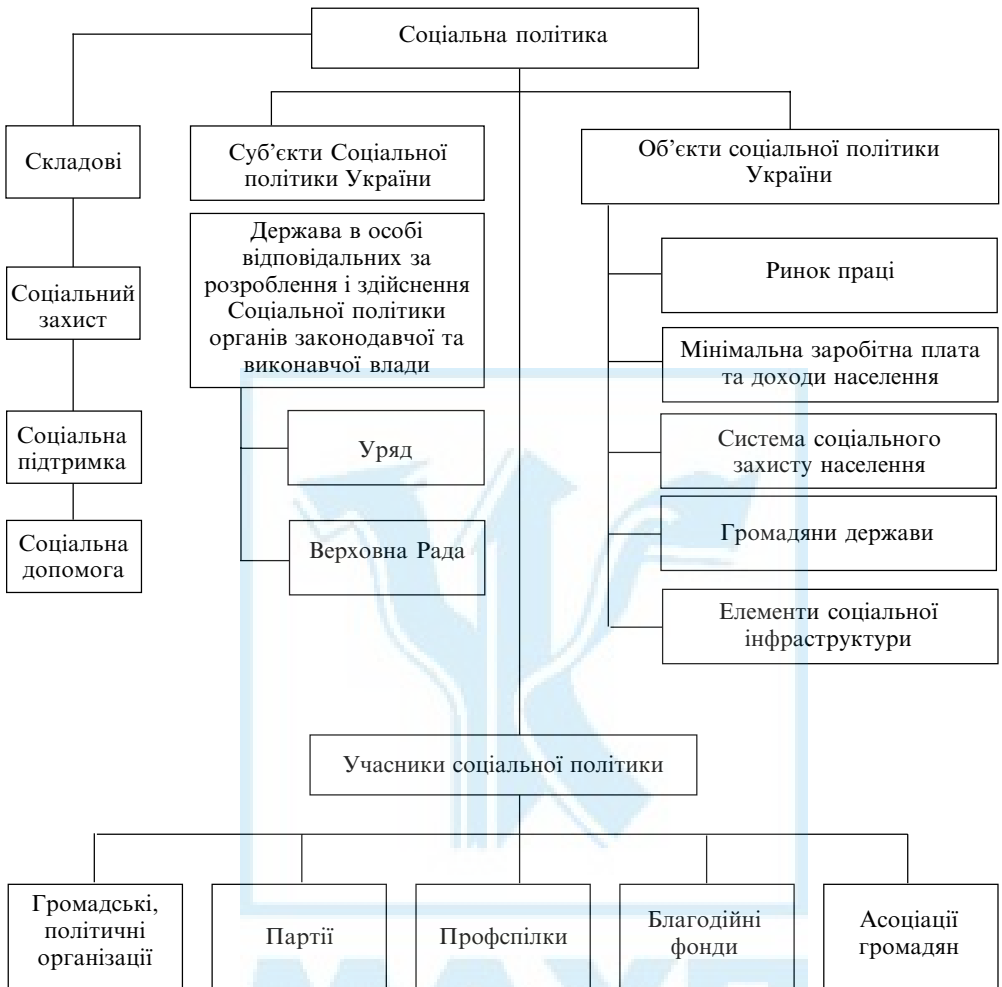


Схема 1. Структура соціальної політики України

Калина А. В.

Соціальна структура організації. За формами спеціалізованої діяльності соціальні організації структурують на такі групи: 1) планування; 2) організації виконання; 3) здійснення контролю (створення правил внутрішнього розпорядку); 4) формальної та змістовної (соціально-психологічна служба) консолідації; 5) накопичення ресурсів (технології, кадри, фінанси); 6) зберігання офіційної пам'яті (архів). Вони формально об'єднуються у відповідні служби або відділи (організа-

ційний, технічний, кадрів, економічний, фінансовий, постачання, маркетингу тощо). Основним конфліктним полем соціальної організації є взаємодія розпорядників і виконавців: керівна ініціатива перших корелюється характером співучасті других. Співучасть виконавців може виявлятися як відчужена неучасть, індивідуалістично орієнтована співучасть, соціально-психологічна консолідованість, співучасть у формі особистого або групового покликання, а відповідно керівні

дії розпорядників — як технічний авторитаризм, бюрократичний формалізм з елементами індивідуального стимулювання, політика людських відносин, демократична харизма. На основі різних форм управлінської взаємодії здійснюється інтеграція як засіб запобігання та уникнення конфліктних ситуацій. Форми інтеграції — примусовий авторитаризм, індивідуалістично орієнтоване залучення, соціально-психологічне згуртування, формування фірмового патріотизму. За домінуючим типом управління соціальні організації поділяють на: 1) авторитарно-примусові; 2) бюрократично-стимулюючі; 3) психологічно-консолідуючі. Політичні партії, профспілки, громадські організації діють зазвичай на засадах демократичної харизми, зорієнтованої на суспільне обслуговування. За спрямованістю діяльності виокремлюють: 1) соціальні організації господарські; 2) політичні; 3) культурно-освітні, або ідеологічні. Завдання господарських організацій — створення ефективної економіки. Політичні організації ставлять такі цілі: а) переведення соціальних нагромаджень у ресурси розвитку, їх продуктивне інвестування; б) представництво інтересів, розроблення стратегій розвитку, культурно-ціннісних орієнтацій, стимулювання окремих груп населення до соціальної творчості, контроль за справедливістю винагороди; в) демократичний контроль за діями держави тощо. Соціальна організація розвивається шляхом удосконалення її елементів і зв'язків між ними відповідно до сформульованої мети, тактичної та стратегічної лінії поведінки, робочих планів, правил, організації та контролю за діяльністю, винагородами і санкцій, розвитку почуття належності тощо. Ефективність діяльності соціальної організації може мати різні виміри: а) структурно-функціональна достатність (за критеріями бюрократичної раціональності дії); б) консолідованість соціогрупової структури відповідно до критеріїв “людських відносин”; в) можливість насильницького перетворення існуючих відносин (марксистська традиція); г) відповідність мети і засобів, використаних ресурсів культурно-цінісним орієнтаціям розвитку, уречевленням у меті діяльності соціальної організації (акціоналізм).

Лукашевич М. П., Недюха М. П.

Соціальне джерело інформації про стан здоров'я працівника — думка людей, які оцінюють стан здоров'я інших за зовнішнім виглядом і своє здоров'я — за самопочуттям.

Дмитренко Г. А.

Соціальне планування на виробництві — на рівні підприємства, фірми, компанії — планування прогресивних змін структури колективу, підвищення матеріального добробуту і культурно-технічного рівня працівників, удосконалення характеру і змісту трудової діяльності. Що конкретніше в цих планах враховано особливості кожної групи: соціальної (робітники, спеціалісти), соціально-демографічної (молодь, жінки, працюючі пенсіонери та ін.), а також градації всередині кожної з них, то ефективнішим є план соціального розвитку. Під час його складання вихідні показники мають спиратися на реальну модель соціально-професійної структури трудового колективу, яка враховує і його соціально-психологічні особливості. Структура плану, розподіли залежно від ступеня вивчення процесів соціального розвитку і накопиченого досвіду планування та прогнозування у різних колективах можуть бути суттєво відмінними, але зазвичай мають подібні функції і напрями. Основні функції С. п. на в.: аналіз і визначення рівня розвитку колективу, контроль за рівнем соціального розвитку; основні напрями плану соціального розвитку — вдосконалення соціально-демографічної та професійної кваліфікації структури; поліпшення умов і охорони праці працівників і її оплати, житлових і культурно-побутових умов працівників; формування й удосконалення соціально-психологічних відносин; удосконалення кадрової політики на підприємстві.

Короткін В. Г.

Соціальний захист — 1) у широкому значенні — діяльність держави, спрямована на реалізацію цілей і пріоритетних завдань соціальної політики, сукупності законодавчо закріплених економічних, правових і соціальних гарантій, що забезпечують кожному члену суспільства дотримання найважливіших соціальних прав і гарантій. З переходом до ринкових відносин кардинально змінився механізм соціального захисту. Нова сис-

тема С. з. — комплекс заходів щодо забезпечення гарантій у сфері зайнятості (захист від безробіття), справедливої винагороди за працю (трудова мотивація), соціальної захищеності непрацевдатних членів суспільства, ліквідації малозабезпеченості, боротьби з бідністю, пенсійних виплат за віком та інвалідам, компенсації втрат населенню від інфляції, підвищення цін та ін. Щодо працевдатного населення С. з. передбачає систему відповідних заходів (гарантій), створення рівних умов для підвищення свого добробуту за рахунок особистого трудового внеску, економічної самостійності та винахідливості. Серед основних заходів, спрямованих на організацію С. з. у сучасних умовах, виокремлюють індексацію цін і доходів усього населення, компенсаційні виплати та допомоги найменш захищеним верствам населення, встановлення мінімальної заробітної плати, а також розмірів пенсій на рівні прожит-

кового мінімуму тощо; 2) у вузькому значенні С. з. — комплекс цілеспрямованих економічних, правових та організаційних заходів для підтримки найбільш уразливих верств населення, у т. ч. під час негативних проявів (наслідків) процесів перехідного періоду, пов'язаних із реформами і рухом до ринку, які здійснюють органи державного управління. Система С. з. виконує дві основні функції: 1) послаблення негативних наслідків бідності через надання короткотермінової адресної допомоги знедоленим верствам населення; 2) запобігання бідності завдяки створенню умов для участі громадян у соціальному страхуванні у працевдатний період. Між цими функціями існує певна суперечність, яка в перехідній економіці є досить відчутною. За перехідного стану економіки України С. з. населення реалізує першу функцію, а для реалізації другої ще не всі умови визріли. С. з. населення можна подати у такий спосіб (схема 1):



Схема 1. Система соціального захисту

Калина А. В.

Соціальні нормативи — регламентовані значення соціальних показників, що виражають систему типових вимог, які висувають суб'єкти управління до соціальних об'єктів, процесів, їх характеристик з метою стійкого відтворення певної соціальної системи і розв'язання її соціальних проблем. С. п. є конкретними ори-

єнтирами для досягнення бажаних результатів у соціальній сфері. Це і правові норми, закріплені в законах країни, морально-етичні еталони поведінки, і сукупність соціальних стандартів, регламентованих значень соціальних показників. Нормативи соціальної сфери, як і інших галузей життя суспільства, формуються у

результаті практичної діяльності людей та соціального досвіду, наукових досліджень, експертних висновків авторитетних фахівців. Вони відображені у законодавчих актах, постановах уряду, галузевих інструкціях, постановах регіональних органів управління. Існують обов'язкові С. н. — вимагають неухильного виконання і рекомендаційні норми — методичні рекомендації щодо розв'язання соціальних проблем. Напр., С. н., що стосуються сфери соціально-трудових відносин, фіксують, зокрема: тривалість робочого тижня і тривалість трудової відпустки; рівень фізичних та інтелектуальних вимог до представників певних професій; ергономічні та санітарно-гігієнічні умови праці; мінімальні розміри оплати праці, пенсій і стипендій, компенсаційні виплати та пільги; межі раціонального споживання товарів та послуг, розмір прожиткового мінімуму; середні показники забезпечення житлом, побутовими зручностями, закладами охорони здоров'я, освіти та культури. С. н. визначають, скільки певних благ, об'єктів соціальної сфери має припадати на душу населення або на контингент населення певної чисельності (напр., на 1000 осіб, на 100 родин, на 1000 дітей дошкільного віку).

Капина А. В.

Соціально-трудові відносини — частина соціальних зв'язків між робочими групами і підрозділами організації, а також між окремими працівниками усередині них, що безпосередньо стосується трудової діяльності. С.-т. в. — це взаємозалежність і взаємодія суб'єктів цих відносин, яка виникає у процесі праці і спрямована на регулювання умов трудового життя. С.-т. в. як система існують у двох формах: як фактичні С.-т. в. і як соціально-трудові правовідносини. Фактичні С.-т. в. діють на об'єктивному і суб'єктивному рівнях, тобто передбачають взаємодію конкретних суб'єктів цих відносин щодо розв'язання певних проблем, що виникають у соціально-трудовій сфері. Соціально-трудові правовідносини є проекцією фактичних С.-т. в. на законодавчий і нормативний рівні. С.-т. в. мають першорядне значення для розв'язання проблем продуктивної зайнятості та соціального захисту людей, які беруть

участь у виробництві необхідних суспільству товарів і послуг, оплати праці та формування доходів, технологізації трудових процесів, гуманізації праці та її умов, підвищення самостійності, творчої ініціативи та відповідальності працівників, розвитку самоврядування, функціонального і соціального партнерства. Вони є основою соціально-трудової сфери — поля дії трудових відносин як у сфері зайнятості, так і відносин щодо розподілу і споживання національного доходу.

Капина А. В.

Соціологія (від лат. *soci (etas)* — суспільство і гр. *logos* — слово, вчення) — наука про становлення, розвиток і функціонування соціальних спільнот, організацій і процесів. Вивчає відповідні механізми взаємозв'язку і взаємодії різноманітних соціальних спільнот, особи і групи. С. — наука про закономірності соціальних дій і масової поведінки людей. Її об'єктом є сукупність соціальних відносин, суспільних зв'язків. Спеціальні соціологічні дисципліни — С. права, С. культури, С. мистецтва, С. літератури, С. господарства і виробництва, С. техніки, С. праці, С. фінансів, педагогічна С., С. знання та ін.

Головатий М. Ф.

Соціологія кар'єри — галузь соціологічного знання, яка досліджує соціальне явище індивідуального трудового просування людини у певній сфері людської діяльності. Об'єкт С. к. — люди різних професій і роду занять, які прагнуть успіху у своїй діяльності і докладають зусиль для його досягнення. Предмет С. к. — соціально-трудові відносини особливого роду, що виникають у процесі переміщення індивіда шаблями виробничої, майнової, соціальної, адміністративної чи іншої ієрархії. У дослідженні кар'єри використовують практично всі основні методи соціологічного вивчення явища. Нерідко кар'єру вивчають у рамках лонгітюдних досліджень, аналізу внутрішньогенераційної мобільності (через фіксацію соціальних позицій, на яких перебуває індивід на початку трудової діяльності і на момент дослідження) тощо. Інформаційною базою дослідження кар'єри можуть

бути дані анкетних опитувань та інтерв'ю, документи, матеріали виборчих кампаній, стенографічні звіти з'їздів громадських організацій, сесій вищих і місцевих органів влади, на яких відбувалося висування керівників. Кар'єра як соціальне явище є окремим випадком соціальної мобільності, її соціальним різновидом. Так само трудова і ділова кар'єра пов'язані з трудовою мобільністю. Розмаїття граней особистості працівника позначається на розмаїтті мотивів просування у трудовій сфері, які групують у такі види: 1) мотиви зумовленого обов'язку; 2) мотиви самовираження; 3) мотиви досягнення більшої свободи, самостійності; 4) професійні мотиви; 5) мотиви честолюбності; 6) матеріальні мотиви. Оскільки час досягнення прийнятної адаптації окремого працівника різний у кожній із сфер, а отже, різним є період загальної прийнятної адаптації до виробництва, то й етапи трудової кар'єри, що визначаються часом розв'язання основної суперечності адаптації на кожному етапі, також можуть суттєво різнитися у працівників, які перебувають в однакових умовах виробництва.

Лукашевич М. П.

Соціологія праці — галузь соціології, яка вивчає соціальні групи та індивідів, залучених до процесу праці, їх професійні та соціальні ролі і статуси, умови та форми трудової діяльності. Назва навчальної дисципліни і галузі знання “С. п.” орієнтує на дослідження людської праці, яку вивчають і інші науки: гуманітарні (філософські, економічні, правові та психофізіологічні), технічні (ергономіка — наука про пристосування праці та її умов до потреб людини; ергологія — наука, що розглядає працю з позицій зростання її продуктивності; праксеологія — теорія про найбільш ефективні дії і рухи працівника у процесі трудової діяльності; наукова організація праці — наука про те, як найбільш раціонально організувати процес праці). Кожна з цих наук вивчає спільний об'єкт — працю — під властивим саме цій науці кутом зору, тобто маючи свій предмет дослідження, свій підхід. Для С. п. — це соціологічний підхід, за якого предметом дослідження є соціальні відносини, що виникають з приводу

праці — соціально-трудова відносина. Як і сама праця, соціально-трудова відносина є багатогранною. Їх класифікують: 1) за змістом діяльності — виробничо-функціональні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні, громадсько-організаційні; 2) за змістом спілкування — безособові, опосередковані та міжособистісні; 3) за суб'єктом — міжорганізаційні “колектив — колектив” і внутрішньоорганізаційні “колектив — особистість”, “особистість — особистість”; 4) за обсягом владних повноважень — відносини по горизонталі і по вертикалі; 5) за характером розподілу доходів — відповідно до трудового внеску або не відповідно до нього; 6) за ступенем регламентованості — формальні, офіційно оформлені і неформальні (офіційно не оформлені). Сукупність соціально-трудова відносин — це практично соціальне життя у трудових колективах, в якому визначається місце людини у трудовому середовищі, її ставлення до праці, мотиви праці та задоволеність нею, престиж і привабливість професії, динаміка взаємовідносин між працівниками і групами працівників з приводу володіння власністю на умови і засоби праці, динаміка трудової поведінки тощо, тобто все те, що підлягає подальшому соціологічному аналізу та вивченню. Першочерговими проблемами у сфері праці є створення необхідних умов для формування працівника, який став би реальним, справжнім співвласником і розпорядником умов і засобів виробництва, а також господарем виробництва предметів і послуг. Особливе занепокоєння викликає зниження значущості трудової діяльності в ефективному розв'язанні соціальних проблем суспільства, спричинене деструктивними процесами в економіці внаслідок розпаду колишнього СРСР. Зруйнування спільного економічного простору, ослаблення міжреспубліканських соціально-економічних зв'язків позначилося на соціально-трудова відносинах, спричинило зниження ефективності праці, рівня життя населення, соціальне напруження у трудових колективах. У цих умовах постає необхідність теоретичних і прикладних досліджень проблем С. п., проведення конкретно-соціологічних досліджень, пов'язаних з аналізом змісту і характеру праці різних категорій праців-

ників, їх потреб та інтересів, мотивів і фактичного ставлення до праці. Без глибокого аналізу суперечностей у сфері праці, передусім між працею колективу і індивіда, між різними соціальними групами і верствами у трудовому процесі, суперечностей національного характеру в соціально-трудовах відносинах подолання економічних проблем неможливе. Потрібний пошук неординарних форм їх розв'язання, ефективні, науково обгрунтовані і підтвержені результатами соціологічних досліджень соціальні програми. При цьому неможливо обійтися без соціологічних знань, навичок користування науковим апаратом С. п., основою якого є категорії. Вихідна категорія — категорія праці. Беручи участь у праці, люди вступають у соціальні відносини, тобто праця є загальною базою, джерелом усіх соціальних явищ. У процесі і в результаті праці змінюється становище різних груп працівників, їх соціальні якості, зміст їх соціальних ролей; у цьому — сутність праці як базового соціального процесу. До соціальних відносять такі функції праці: створення матеріальних і духовних благ, суспільного багатства; формування основи суспільства і суспільного устрою; рівень розподілу суспільного багатства і рівень попиту; бути сферою самовираження, самоствердження і розвитку людини. Соціально-економічна неоднорідність праці, що виявляється в її диференціації залежно від змісту і характеру, є головною причиною соціальної нерівності працівників, їх диференціації залежно від закріплення за різними видами праці. Стійкі соціально-трудова зв'язки між представниками груп працівників, трудові норми і відносини утворюють соціальну структуру виробничого колективу. Ставлення до праці — реалізація трудового потенціалу працівника під впливом свідомих потреб і сформованої зацікавленості — виражається в його прагненні виявити свої сили, знання, професійний досвід і сукупність здібностей для досягнення кількісних та якісних результатів праці. Об'єктивні показники ставлення до праці (міра відповідальності та сумлінності в роботі, ініціативи і рівня дисциплінованості) у поєднанні з суб'єктивними (задоволеність різними аспектами роботи: рівнем зарплати, змістом і умовами

праці, взаєминами у колективі) є основою для типологізації працівників за ознакою ставлення до праці. Воно формується під впливом сукупності об'єктивних факторів у вигляді загальних (у межах країни) і специфічних (у межах конкретного підприємства) умов трудової діяльності, а також суб'єктивних факторів у вигляді очікувань і рівня прагнень працівників, їх ціннісної орієнтації, поінформованості та часткових оцінок окремих сторін трудової діяльності. Взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів ставлення до праці є важливим соціологічним фактором її продуктивності. В узагальненому вигляді категорії С. п. можна подати трьома групами: 1) категорії визначеності (зміст праці, її форми і характер) відповідають на питання “що таке?” щодо категорії “праця” як предмета дослідження; 2) категорії зумовленості (мотиви діяльності, умови трудової діяльності, потреби, інтереси) відповідають на питання “чому?” або чим зумовлено те, що суб'єкт праці діє саме так, а не інакше; 3) категорії вибору (мотивація, стимулювання праці тощо) відповідають на питання “чому?”, що необхідно зробити, напр., для того, щоб людина сумлінно ставилася до праці. Отже, категорії визначеності дають уявлення про сутнісні характеристики праці, а категорії зумовленості та вибору уможливають опис праці як виду соціальної діяльності, що безпосередньо позначається на соціалізації індивіда, змінах його соціального статусу. Соціальні процеси в цьому випадку можна розглядати як трудову діяльність, що виявляється у змінах стану соціальних груп, колективів, окремих працівників — у змінах їх соціального становища (статусу) у сфері праці. Найважливішими групами соціальних процесів є: 1) сама праця, вплив якої на соціальне становище працівника, його соціальні характеристики (інтереси, професійно-кваліфікаційний рівень, ставлення до праці тощо) є безпосереднім, через трудові функції працівника і зумовлений науково-технічним прогресом і технологічними та організаційними змінами у сфері праці; 2) інтеграційні процеси, пов'язані із забезпеченням цілісності (соціальної та організаційної) працівників (згуртованість трудових колективів, соціальний контроль, стимулюван-

ня трудової поведінки, управління); 3) ціннісно-орієнтаційні процеси (мотивація, трудова адаптація тощо), в результаті яких формуються соціальні норми, цінності та ціннісні орієнтації працівників; 4) змінно-підтримуючі процеси (трудова переміщення соціальних груп і окремих працівників). Такий підхід до структуризації процесів трудової діяльності найбільш адекватно відповідає загальному напрямку процесу трудової соціалізації людини, освоєнню нею надбаної суспільством культури у сфері праці та основних форм трудової діяльності. Як найраціональніший з погляду логіки розвитку взаємодії працівника з трудовою сферою, він дає змогу повніше і глибше розкрити зміст С. п. і визначити її структуру. Передусім досліджують сутність і характеристики праці як базового соціального процесу, причини і рушійні сили, згідно з якими людина формує свої відносини з трудовою сферою, обирає професію і місце трудової діяльності, мотивацію цієї діяльності. Відтак розглядають трудову адаптацію — особливий вид взаємодії працівника з навколишнім трудовим середовищем, процеси стимулювання і соціального контролю у сфері праці. Залежно від успішності функціонування трудового колективу, ефективності соціального управління відбувається згуртування або деструктивні процеси у колективах, які позначаються на масштабах і характері соціальних переміщень у сфері праці. Зазначені процеси протікають по-різному залежно від їх масштабності. За цією ознакою виділяють чотири основні рівні: 1) народне господарство; 2) регіон (галузь); 3) об'єднання і підприємство; 4) працівник — індивідуальний рівень. С. п. ґрунтується на теоретико-методологічних принципах, що склались у вітчизняній соціологічній науці: а) соціальні і технологічні аспекти праці розглядаються в межах загального поліпшення способу життя працівників; б) трудова діяльність вивчається комплексно, в єдності її техніко-технологічних і соціально-організаційних аспектів; в) організація досліджень та інтерпретація їх результатів спирається на розуміння місця праці в сукупній діяльності людей. Більш повна реалізація цих принципів залежить від повноти і обґрунтованості використовуюва-

них методів і методик проведення соціологічних досліджень. Залежно від масштабів і завдань дослідження застосовують теоретичні методи (для з'ясування цілісної картини загальних закономірностей процесу праці) і методи емпіричних (прикладних) соціологічних досліджень. До першої групи належать порівняльно-історичний, генетичний, порівняльно-типологічний і типологічний методи, до другої — система методів: анкетне опитування, інтерв'ю, аналіз документів, спостереження, а також процедури узагальнення та інтерпретації емпіричних даних. Для проведення досліджень у трудових колективах застосовують загальну методіку емпіричних досліджень з урахуванням специфіки трудових досліджень, що виявляється: 1) у змісті основних напрямів дослідження; 2) в особливих вимогах до використання методів конкретно-соціологічних досліджень. С. п. виконує певні функції життєдіяльності суспільства, найважливішою з яких є інформаційна — забезпечення управлінських структур суспільства соціологічною інформацією, що дає об'єктивну і повну картину соціальної ситуації на підприємстві, в галузі та у виробничій сфері в цілому. Пізнавальна функція пов'язана з розширенням пізнання закономірностей соціально-трудова відносин, створенням теоретичного обґрунтування практичного менеджменту. На рівні конкретного підприємства йдеться про виявлення сукупності соціальних резервів трудового колективу, його невикористаних повною мірою потенційних можливостей розвитку. Описова функція передбачає виклад і публікацію результатів соціологічних досліджень у звітах, статтях, монографіях, тобто створення цілісного опису соціального життя трудових колективів, різноманітних груп і окремих працівників. Освітня функція реалізується через поширення сучасних наукових знань, теоретичних і методологічних основ, уявленнь про соціальні механізми процесів у сфері праці серед дедалі більшої кількості спеціалістів і менеджерів та інших працівників. Йдеться про підвищення загальної культури працівників, що сприяє більш чіткому баченню своєї ролі. Прогностична функція пов'язана з можливостями спостерігати завдяки конкретно-соціологічним дослідженням тенденції у

зміні сукупності соціальних показників, що характеризують відхилення від нормального стану соціально-трудова відносин, передбачати розвиток негативних тенденцій у соціальному житті колективу. Перетворювальна функція — розроблення на основі даних соціальної діагностики стану соціально-трудова відносин найефективніших соціальних технологій (сукупності методів і операцій управління соціально-трудова процесами), вироблення на основі цих технологій систем соціального управління трудовими колективами щодо задіяння для їх соціального розвитку всієї сукупності соціальних резервів. У взаємодії ці функції створюють додаткові можливості для підвищення ефективності управлінської діяльності у трудовій сфері. Соціальне управління трудовою діяльністю людей полягає в цілеспрямованій дії на соціальні об'єкти, явища чи процеси з метою приведення напрямів і темпів їх функціонування та розвитку у відповідність з дією об'єктивних законів.

Лукашевич М. П., Липовецький А. М.

Соціологія управління — спеціальна соціологічна теорія, яка вивчає закономірності, засоби, форми і методи цілеспрямованого впливу на соціальні відносини та процеси, що відбуваються в суспільстві і його підсистемах, з метою впорядкування, підтримки, збереження його оптимального функціонування і розвитку або зміни, переведення в інший стан. С. у. досліджує природу управлінських відносин, з'ясовує соціальні цілі управління з погляду соціальних критеріїв, їх відповідності інтересам тих, ким управляють, аналізує соціальні наслідки управлінських рішень і дій. С. у. вивчає проблеми організації процесів управління, комплекс питань добору, розстановки, навчання та виховання управлінських кадрів, міжособистісних відносин працівників апарату управління під час виконання ними управлінських функцій. Крім того, С. у. аналізує специфіку потреб та інтересів управлінців-менеджерів як окремої соціально-професійної групи, особливості їх моралі, традицій, звичаїв, культури, виховання, засоби формування та форми вияву таких соціальних якостей особистостей, як дисципліна, відповіда-

льність, сумлінність тощо. Ці явища в С. у. розглядаються не лише як індивідуальні риси людини, а й як відображення певних соціальних відносин, що виникають у процесі управління та управлінської діяльності. Об'єкт С. у. — різноманітні соціальні системи (групи, угруповання, організації, об'єднання, спільноти, суспільство в цілому), їх підсистеми і ланки, що створюються в суспільстві для досягнення певної мети та вирішення певних завдань. Предмет С. у. — управлінські відносини, управлінські процеси і властивості суб'єктів управління різних рівнів управлінської ієрархії, а також закономірності, особливості, умови, форми, функції та методи їх управлінської діяльності. Серед фундаментальних категорій С. у. виокремлюють соціальне управління і управління соціальними процесами. Поняття соціальне управління визначає весь комплекс цілеспрямованого регулювання соціальних сфер, суспільних відносин, соціальної діяльності людей, а поняття управління соціальними процесами акцентує на аспекті диференціації — виокремленні конкретних процесів, що підлягають управлінському впливу, відповідно до специфіки кожного з них. За своєю проблематикою С. у. тісно переплітається з такими розділами соціологічної науки, як соціологія організацій, соціологія праці, соціологія права, соціологія конфлікту, соціологія комунікацій, соціологія моралі, соціологія економіки, соціологія політики, соціальне планування, прогнозування, проектування тощо, які також розглядають проблеми управлінської діяльності. На теоретико-прикладному рівні розвиток С. у. неможливий без урахування досліджень у цих сферах соціологічного знання, оскільки вони доповнюють її своїми результатами, позитивно впливаючи на ефективність С. у. загалом. Управління як соціальне явище виникло в давні часи (задовго до появи капіталізму) і було пов'язане з удосконаленням координації колективної праці людей у різноманітних сферах життєдіяльності, а як наука зі своїми школами, теоріями і напрямками сформувалася на початку XX ст. Розвиток теорії С. у. охоплює кілька етапів, головними з яких є: 1) класичний, або раціоналістичний (школа наукового менеджменту Ф. Тейлора;

адміністративна школа управління А. Файоля; теорія “ідеальної бюрократії” М. Вебера; 2) соціально-психологічний, або гуманістичний (школа людських відносин Е. Мейо; теорія “Х” і “У” Д. Мак-Грегора; теорія стилів керівництва К. Левіна; теорія потреб А. Маслоу та ін.); 3) системний, або синтетичний (емпірична школа управління П. Друкера; школа соціальних систем Ч. Барнарда); 4) нова школа управління, або школа кількісних методів Г. Саймона та ін.; 5) теорія організаційної культури, а також численні сучасні системні та ситуаційні концепції управління. Подальший розвиток С. у. базується на концепціях системного і ситуаційного підходів, в основі яких — ідеї демократизації та децентралізації управління, залучення більшої кількості осіб до прийняття управлінських рішень, використання різноманітних моделей мотивації їх діяльності тощо. С. у. є одним з основних типів управління, функція якого — забезпечення реалізації потреб розвитку суспільства та його підсистем. До найзагальніших властивостей соціального управління відносять: по-перше, наявність людини як суб’єкта та об’єкта управління, як первинного елемента соціальної системи; по-друге, застосування цілеспрямованого, свідомого впливу на різні спільноти людей, соціальні групи, організації, колективи тощо для координації та узгодження їх діяльності у процесі вирішення загальногосподарських і суспільних завдань з метою формування та відтворення відповідних умов, що сприяють розвитку людини як особистості; по-третє, забезпечення функціонування і розвитку будь-якої соціальної системи за збереження її основних якісних параметрів. На сучасному етапі розвитку українського суспільства головною функцією С. у. є розроблення та здійснення соціальної політики, спрямованої на підвищення матеріального і культурного рівнів життя різних верств населення, на подолання величезного розриву у якості життя т. зв. нових українців і груп населення, що перебувають за межею бідності, на забезпечення робочими місцями всіх громадян, які бажають працювати, на створення ефективної системи охорони здоров’я, освіти, підтримки малозабезпечених верств населення, реалізацію заходів бо-

ротьби зі злочинністю, запобігання соціальним, політичним і міжнародним конфліктам. Отже, С. у. досліджує не лише зміст і функції, а й механізми і технології соціального управління (управління конкретними соціальними процесами) з метою виявлення можливості його вдосконалення та оптимізації відповідно до цілей і завдань, які виробляються в суспільстві (та його підсистемах) на близьку і віддалену перспективу розвитку. С. у. має справу з проблемами і процесами, безпосередньо пов’язаними з інтересами та потребами індивідів і малих та великих соціальних груп. Це означає, що лише за умови, коли з’ясовано якісну характеристику соціального організму, виявлено закони його функціонування і розвитку, встановлено, що слід розуміти під умовами його існування і специфікою відносин, які формуються між ним і середовищем, відкриваються перспективи для з’ясування, за рахунок яких сил конкретне суспільство, будь-яка соціальна організація забезпечують свої цілісність, життєздатність та саморозвиток і яку роль у цьому забезпеченні відіграють механізми управління. Виходячи з потреб суспільства, С. у. визначає, по-перше, шляхи його розвитку у заданому напрямі — виробляє цілі. По-друге, С. у. здійснює теоретичне і практичне забезпечення способів досягнення очікуваного результату, організацію і координацію діяльності людей, її узгодження за допомогою відповідних дій. Для збереження своєї цілісності суспільство створює необхідні для цього механізми. Першим таким механізмом стала держава з властивими їй атрибутами влади. У суспільстві регулююча підсистема — суб’єкт управління, а регульована підсистема — об’єкт управління. Тому управління тут набуває вигляду впливу суб’єкта на об’єкт для досягнення певної мети. Управління, крім того, постає як специфічна соціальна діяльність, спрямована на розвиток соціальної системи в цілому, на регулювання взаємодії усіх її компонентів. У такому широкому значенні об’єктом цієї діяльності є система суспільних відносин, а не окремі процеси — економічні, соціальні, енергетичні, біологічні тощо. Головне завдання С. у. — досягнення відповідності суб’єктивної діяльності людей вимогам

об'єктивних законів суспільного розвитку, забезпечення збалансованого функціонування та розвитку соціального організму. У вузькому значенні С. у. — визначення специфіки управління соціальними групами, а також відносинами всередині людських спільнот; вивчення особливостей регулювання міжособистісних відносин, напр., у трудовому колективі; відстеження процесу формування потреб, інтересів, мотивів діяльності та поведінки людей. С. у. — не просто управлінський вплив, що здійснюється на основі необхідної інформації, а насамперед політична діяльність, спрямована на регулювання суспільних процесів. Поряд із свідомим управлінням у суспільстві завжди існувало стихійне управління — процеси, що виникають спонтанно, поза свідомою діяльністю людей і впливають на перебіг та результати цілеспрямованих людських дій. Люди не можуть відвернути стихійного розвитку подій, але можуть пристосуватися до нього. Стихійне управління не слід розглядати лише як щось негативне. Деякі його види (напр., ринок) мають величезний самоорганізуючий потенціал. У розвинених країнах межі стихійного регулювання зриваються. Пізнаючи напрями, в яких розгортаються певні процеси під впливом стихійних регуляторів, люди намагаються досягти поставленої мети за допомогою важелів свідомого управління, значення яких суттєве. С. у., виконуючи функцію узгодження, забезпечуючи взаємозв'язок і взаємодію різних частин єдиного цілого, значною мірою визначає результативність спільних дій, народжує нову продуктивну силу, яка істотно відмінна від простої арифметичної суми її складових, — силу системності, єдності дій. Управління як специфічний засіб організації має такі характерні особливості: 1) повністю залежить від системи, що зумовлює не тільки його природу, а й цілеспрямованість; 2) управлінський вплив має зазвичай значну енергію (один телефонний дзвінок може привести в дію величезні потоки ресурсів, інформації, енергії, тисячі людей забезпечують виконання розпорядження чи наказу міністра та ін.); 3) центр управління може перебувати далеко від керованого об'єкта, тобто джерело управлінського впливу — за межами об'єкта управління.

Підсистема, що управляє, і підсистема, якою управляють, постають як дві взаємопов'язані частини однієї організаційної системи. Такий процес управління має назву “самоуправління”, або “самоврядування”. У цьому сенсі суспільство загалом є системою, що саморегулюється, або самоврядною. Самоврядні системи, або системи, що саморегулюються, — підприємства, міста, будь-яка громадська організація, ВНЗ тощо. Процеси соціального саморегулювання відбуваються не лише у масштабах суспільства. Вони існують на рівні первинних колективів, де суттєву роль відіграють звички, групові норми, цінності, громадська думка — вони впливають на свідомість і поведінку членів колективу. Продуктами саморегулювання є асоціативні, неформальні організації, внутрішні, неофіційна система зв'язків і норм. З огляду на це в управлінні слід брати до уваги всю сукупність факторів, різні аспекти, спиратися на комплексний підхід. У цьому зв'язку можна говорити про різні теорії, напр., про теорію управління виробництвом, теорію державного управління та ін. Водночас ці теорії слід розглядати як соціальні, оскільки вони стосуються управління суспільством, управління людьми. У межах соціологічного підходу зв'язки і взаємодії людей у процесах організації їх спільного життя розглядають у власному значенні соціального — потреб та інтересів, становища, місця і ролі людини в суспільстві та в управлінському процесі. З огляду на сучасні проблеми дуже важливим є вивчення механізму виникнення і становлення нових економічних відносин, що формують нову соціальну структуру суспільства: з'являються нові соціальні групи, верстви, прошарки, зникають з історичної арени соціальні спільноти, які донедавна мали велику вагу в соціально-економічному житті суспільства (напр., колгоспне селянство). Державна власність перестала бути монопольною. Започатковується середній клас. Нові соціальні верстви (підприємці, бізнесмени) активно демонструють незвичні для більшості членів суспільства моделі поведінки і мислення. У цих умовах досягнення суспільства можуть базуватися тільки на системі С. у., що орієнтується не лише на економічне зростання, а й на урахування

мотиваційного механізму, який є рушійною силою соціальної поведінки людини в ситуації відсутності примусу, директив, нормативного регулювання тощо. Нові цінності, нова розстановка ресурсів, новий життєвий менталітет — безпосереднє коло інтересів С. у. з метою забезпечення у суспільстві стійкості, стабільності, підтримання основних параметрів його життєдіяльності, необхідної спрямованості його розвитку. Ускладненість, невизначеність багатьох економічних і політичних процесів сьогодення не лише не применшують ролі та можливостей управління, а навпаки, потребують його піднесення на вищий рівень. Теоретики і практики управління дедалі більше усвідомлюють, що складним організаційним системам не можна нав'язувати шляхи розвитку без урахування внутрішніх тенденцій їх існування. С. у. поступово позбавляється спроб сліпого втручання в соціальні відносини і процеси, наближаючись до визнання особливого значення таких явищ, як нова мотивація, нові форми власності, нові, більш гнучкі методи управління суспільством і всіма його підсистемами та сферами, насамперед економічною.

Лукашевич М. П., Липовецький А. М.

Соціотехнічна одиниця — структурно організована діяльність, що охоплює позиції замовника, керівника і виконавців.

Колпаков В. М.

Спадковість — спадковий зв'язок живих організмів, що забезпечує повторюваність у поколіннях подібних типів обміну речовин та індивідуального розвитку. Людська С. визначає анатомо-фізіологічну структуру організму, властиві йому форми обміну речовин, стадії його дозрівання, фізичні ознаки, стать, колір шкіри, деякі індивідуально-психічні особливості та ін. С. забезпечується самовідтворенням матеріальних одиниць С. — генів, локалізованих у специфічних структурах ядра клітини — хромосомах.

Колпаков В. М.

Спеціальність (від лат. *specialis* — особливий, своєрідний) — конкретний,

історично сформований вид трудової діяльності, який систематично виконує фахівець у рамках визначеної професії.

Щокін Г. В.

Співбесіда з працівником. Існують такі її види: 1) співбесіда з ініціативи працівника; 2) співбесіда з ініціативи керівника або співробітника кадрової служби; 3) атестаційна; 4) селекційна. Одним із найефективніших методів відбору кадрів є селекційна співбесіда. Вона передбачає: особисте знайомство з кандидатом на вакантне місце; перевірку певної інформації у поданих кандидатом документах; перевірку певних навичок, рис характеру, поведінки кандидата; з'ясування його очікувань (щодо рівня заробітної плати, умов праці, просування по службі та ін.). Головна мета співбесіди — отримання відповіді на питання, наскільки кандидат відповідає вимогам вакантної посади. Основні її завдання — перевірка наявності певних професійних та особистісних якостей кандидата і відсутності певних негативних рис. До професійних якостей відносять: рівень кваліфікації за спеціальністю; володіння іншими (суміжними) спеціальностями; рівень здоров'я та фізичної підготовки; організованість і акуратність; цілеспрямованість. Особистісні якості: комунікабельність, уміння працювати в команді; відкритість і відвертість; рівновага та ввічливість; охайність. Негативні якості — самовпевненість і погорда; невміння чітко висловлювати свої думки, аргументувати свою позицію; невміння слухати співрозмовника; відсутність чітких морально-етичних принципів; вузьке коло інтересів; відсутність почуття гумору; надмірна зацікавленість рівнем заробітної плати, ігнорування інших засобів мотивації; небажання працювати понаднормовий час або виїжджати у відрядження. Проведення селекційної співбесіди має ґрунтуватися на: доброзичливості і толерантності; намаганні уникнути суб'єктивізму в оцінці кандидата; належній підготовці та організації співбесіди; забезпеченні кандидату права ставити питання, що стосуються вакантної посади, організації, умов праці та ін. Основними формами селекційної співбесіди є: 1) "панельне" інтерв'ю — проводиться комісією з 4–5 осіб, які представ-

ляють адміністрацію, керівника відповідного підрозділу, працівників служби кадрів; 2) “карусельне” інтерв’ю — кандидат по черзі проходить співбесіду з представниками відповідних служб; 3) інтерв’ю за стандартами, оцінними таблицями, перелік питань у яких дає змогу з’ясувати найбільш важливі питання селекції. Для успішного проведення такого інтерв’ю доцільно підготувати відповідний перелік питань.

Коростельов В. А.

Співробітництво — процес взаємовигідної спільної діяльності.

Колпаков В. М.

Спілкування — сукупність зв’язків і взаємодій людей, суспільств, суб’єктів (класів, груп, особистостей) щодо обміну інформацією, досвідом, уміннями, навичками та результатами діяльності. Виокремлюють С. міжособистісне (взаємодія між кількома людьми); мовленнєве і немовленнєве; фактичне і формальне та ін.

Головатий М. Ф.

Спільна декларація міністрів освіти Європи. Підписана у Болоньї 19.06.1999. У ній наголошено, що дедалі відчутнішою і значимішою реальією для Європейського Союзу та його громадян стає європейський процес. Політики і науковці, громадськість глибоше усвідомлюють потребу у побудові всеохопної та спрямованої у майбутнє Європи, зокрема на основі використання та зміцнення її інтелектуального, культурного, соціального, наукового і технологічного потенціалу. “Європа знань” є на сьогодні широко визнаним незамінним чинником соціального і людського розвитку, невід’ємною складовою зміцнення та інтелектуального збагачення європейських громадян, оскільки саме така Європа спроможна дати їм необхідні знання для відповіді викликам нового тисячоліття разом із усвідомленням спільних цінностей та належності до єдиної соціальної і культурної сфери. Загальновизнаним, зазначено у Декларації, є першочергове значення освіти та освітнього співробітництва для розвитку і зміцнення стабільних, мирних і демократичних суспільств, що особливо відчувається на

прикладі ситуації на південному сході Європи. У Сорбоннській декларації від 25.05.1998, в основу якої покладено саме такі міркування, наголошено на провідній ролі університетів у розвитку європейського культурного виміру. Йдеться про те, що створення європейського простору у сфері вищої освіти є магістральним шляхом сприяння мобільності та працевлаштуванню громадян, розвитку континенту в цілому. Слід звернути увагу на те, що група європейських держав прийняла пропозицію взяти на себе зобов’язання щодо досягнення визначених у Декларації цілей, підписавши її чи висловивши принципову згоду. Спрямованість декількох реформ у сфері вищої освіти, паралельно розпочатих у Європі, засвідчили рішучість багатьох урядів діяти. Зі свого боку, європейські ВНЗ взяли на себе завдання і головну роль у створенні європейського простору вищої освіти, у т. ч. виходячи з основоположних принципів Болонської університетської хартії 1988. Надзвичайно важливим є те, щоб незалежність та автономія університетів забезпечували постійну адаптацію систем вищої освіти і наукових досліджень відповідно до нових потреб, вимог суспільства та розвитку наукових знань. Обраний курс є правильним і має значиму мету. Однак досягнення більшої сумісності та порівнянності систем вищої освіти потребує постійної рушійної сили і прагнення підтримувати цей процес, сприяючи реалізації конкретних заходів, щоб спільні кроки на цьому шляху приносили відчутні результати. У зустрічі, що відбулася 18.06.1999, взяли участь авторитетні фахівці та науковці з усіх представлених на ній держав. Було вироблено низку корисних порад щодо заходів, яких потрібно вжити. Зокрема, учасники наголосили на необхідності зосередитися на вирішенні завдання підвищення міжнародної конкурентоспроможності європейської системи вищої освіти. Життєздатність і ефективність будь-якої цивілізації вимірюється її культурним впливом на інші країни. З огляду на це у Європі слід створити таку систему вищої освіти, яка була б привабливою для всього світу і відповідала особливостям європейських культурних і наукових традицій. Підтверджуючи свою підтримку загальних принци-

пів, викладених у Сорбоннській декларації, учасники-сторони зобов'язалися координувати спільну політику з метою досягнення не пізніше як у першій декаді третього тисячоліття цілей, які, на їхню думку, мають першочергове значення для створення європейського простору вищої освіти та поширення європейської системи вищої освіти у світі. У зв'язку з цим спільні зусилля будуть зосереджені на: по-перше, затвердженні загальноприйнятої та порівнянної системи вчених ступенів, у т. ч. запровадженням додатку до диплома, з метою сприяння працевлаштуванню європейських громадян і міжнародній конкурентоспроможності європейської системи вищої освіти; по-друге, запровадженні системи на основі двох ключових навчальних циклів — додипломного і післядипломного. Доступ до другого циклу навчання потребуватиме успішного завершення першого, який має тривати щонайменше три роки. Вчений ступінь, що присвоюється по завершенні першого циклу, на європейському ринку праці сприйматиметься як відповідний рівень кваліфікації. Кінцевим результатом другого навчального циклу має бути вчений ступінь магістра та/або кандидата наук, як у багатьох європейських країнах; по-третє, створенні системи кредитів на зразок Європейської системи трансферу оцінок (ECTS) як відповідного засобу сприяння більшій мобільності студентів. Кредити можуть бути отримані також за межами ВНЗ, включаючи постійне навчання, за умови їх визнання відповідним університетом-отримувачем; по-четверте, сприянні мобільності через усунення перепон на шляху ефективного використання права на вільне пересування з безпосередньою метою — забезпечення студентам доступу до навчальних можливостей і відповідних послуг; забезпечення визнання та захарування часу, який учитель, дослідник або член адміністративного персоналу перебував у європейському навчальному закладі, проводячи дослідження, викладаючи та виконуючи відповідну до свого фаху роботу, зі збереженням їх законних прав; сприяння європейському співробітництву щодо забезпечення якості освіти з метою вироблення порівняльних критеріїв та методологій; просування необхідних європей-

ських стандартів у галузі вищої освіти, зокрема щодо розроблення навчальних планів, співробітництва між освітніми закладами, схем мобільності та інтегрованих навчальних, дослідницьких і виховних програм. Учасники-сторони взяли на себе зобов'язання досягти окреслених вище цілей — у межах своєї компетенції та поважаючи відмінності у культурі, мові, національних освітніх системах, а також автономію університетів, — для зміцнення європейської сфери вищої освіти. З цією метою, здійснюватиметься політика міжурядового співробітництва із залученням європейських неурядових організацій, що функціонують у сфері вищої освіти.

Антонюк О. В.

Спільне підприємство (СП) — підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності). Засновниками СП можуть бути юридичні особи і громадяни України та інших держав (Закон України “Про власність”). СП здійснюють таку діяльність: 1) експорт і імпорт товарів, науково-технічних досягнень, капіталів і робочої сили; 2) надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, і навпаки, у т. ч. транспортно-експедиційних, виробничих, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристичних та інших послуг, не заборонених законодавством України; наукова, науково-технічна, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними фірмами; навчання, підготовка та перепідготовка спеціалістів на комерційній основі; міжнародні фінансові операції і операції з цінними паперами, передбачені законодавством України; кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення банківських, кредитних і страхових установ на території України у випадках, передбачених її законами; спільна підприємницька діяльність і створення спільних підприємств різних видів і форм, спільне здійснення господарських

операцій, спільне володіння майном як на території України, так і за її межами; підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензії, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших об'єктів інтелектуальної власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України; організація проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших заходів на комерційній основі; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібно торгівлі на території України; товарообмінні (бартерні) операції, зустрічна торгівля; орендні операції (у т. ч. лізингові); роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності на території України та за її межами; посередницькі операції учасників зовнішньоекономічної діяльності. Створення СП є формою інвестування у національну економіку. До засновників СП висувають такі вимоги: юридичні особи повинні мати статус суб'єкта підприємницької діяльності після державної реєстрації, а в установчих документах має чітко фіксуватися право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність; фізичні особи — громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають постійне місце проживання в Україні, повинні бути зареєстровані як підприємці; юридичні та фізичні особи повинні бути зареєстровані як учасники зовнішньоекономічної діяльності. Реалізувати право на створення СП юридичні та фізичні особи можуть тільки після державної реєстрації їх як учасників зовнішньоекономічної діяльності Міністерством зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі України (МЗЕЗторг). СП може створюватись і як мале підприємство відповідно до чинного законодавства. Важливою характеристикою правового статусу СП є те, що на них повною мірою поширюються законодавство України, норми громадянського, трудового, земельного, фінансового, адміністративного та інших галузей національного права. З дня державної реєстрації СП використовує всі права статусу юридичної особи. Воно від свого імені укладає договори, має майнові права,

обов'язки, може бути позивачем та відповідачем у судах. СП має право здійснювати будь-які види господарської діяльності, що не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим у статуті СП. Суттєвим є також законодавчо закріплений спеціальний режим захисту прав та інтересів іноземних інвесторів. Держава не може реквізувати іноземні інвестиції, крім випадків стихійного лиха, аварій, епідемій. Компенсація повинна бути адекватною та ефективною. Захист права власності СП забезпечується також встановленою законом відповідальністю державних органів як за неправомірне втручання у здійснення власником його повноважень щодо володіння, користування та розпорядження майном, так і за видання актів, що не відповідають законодавству і порушують права власника. Вищим органом управління СП є збори учасників або призначених ними представників (нотаріально засвідченою довіреністю). Представників учасників призначають на постійний або на визначений термін. Учасник може у будь-який час позбавити свого представника участі у зборах учасників, повідомивши про це інших учасників. Він також може передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або його представнику. Учасники мають кількість голосів пропорційно розміру їх часток у статутному фонді СП. Збори учасників обирають головування на постійний термін або передбачають черговість головування учасників у алфавітному порядку. Вони також самостійно визначають регламент своєї роботи. Виключною компетенцією зборів учасників є: визначення основних напрямів діяльності СП; затвердження планів і звітів про їх виконання; внесення змін до Статуту і Установчого договору; вибори (призначення) і відкликання дирекції (директора) та ревізійної комісії; затвердження річних результатів діяльності СП, у т. ч. його філій, затвердження звітів і висновку ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, визначення порядку покриття збитків; створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій і представництв, затвердження положень (статуту) про них; винесення рішень про припинення до майнової відповідальності

посадових осіб СП; затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів СП; вибори головуючого на зборах учасників; визначення порядку розподілу прибутку, основних напрямків інвестиційної політики СП; встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових внесків; рішення щодо придбання СП частки учасника; визначення умов оплати праці посадових осіб СП, його філій і представництв, дочірніх підприємств; прийняття рішень про припинення діяльності СП, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу; виключення учасника із СП. З питань визначення основних напрямів діяльності СП і затвердження його планів та звітів про їх виконання, внесення змін в установчі документи, а також виключення учасника СП рішення зборів учасників приймаються одноголосно. З решти питань рішення приймаються простою більшістю голосів. Збори учасників скликають за необхідності, але не менш як два рази на рік. Головуючий на зборах учасників організує їх роботу. Збори учасників приймають рішення на своїх засіданнях, але в окремих випадках, передбачених в Установчому договорі, допускається прийняття рішень методом опитування (проект рішення розсилають учасникам, які у письмовій формі повідомляють свою позицію. Протягом 10 днів з часу отримання інформації від останнього з них всі вони повинні бути повідомлені головуючим про прийняття рішення). Рішення методом опитування вважаються прийнятими за відсутності заперечення будь-кого із учасників. Збори учасників вважаються правомочними, якщо в них беруть участь у сукупності більш як 60 % голосів, а з питань, що вимагають одноголосності, — всі учасники. Будь-хто з учасників має право вимагати розгляду питання на зборах учасників за умови, що він заявив про це не пізніше як за 25 днів до початку зборів. Головуючий на зборах учасників організує ведення протоколу в спеціальній Книзі протоколів, яку мають надавати учасникам у будь-який час, а на їх вимогу — видавати засвідчені витяги з Книги протоколів. Позачергові збори учасників скликає головуючий, якщо цього вимагають інтереси СП (загроза значного скорочення

статутного фонду, неплатоспроможності та ін.), а також на вимогу директора (дирекції), ревізійної комісії СП. Учасники СП, які володіють у сукупності більш як 20 % голосів, мають право вимагати скликання позачергових зборів учасників у будь-який час та з будь-якого приводу. Якщо протягом 25 днів головуючий не виконав цієї вимоги, вони можуть самі скликати збори учасників. Про проведення зборів учасників повідомляють письмово (або в інший спосіб) не пізніше як за 30 днів до початку зборів із зазначенням часу та місця їх проведення, порядку денного. Для керівництва поточною діяльністю СП вищий орган управління (збори учасників) обирає або призначає виконавчий орган управління — колективний (дирекцію) або одноосібний (директора). Дирекція (директор) самостійно вирішує всі питання діяльності СП, крім тих, що відносні до виключної компетенції зборів учасників. Збори учасників можуть винести рішення про передання частини своїх прав до компетенції директора (дирекції). Дирекція (директор) підзвітна зборам учасників і організує виконання їхніх рішень. Вона (він) не може приймати рішення, обов'язкові для учасників. Директор (члени дирекції) не може бути одночасно головуючим на зборах учасників. За найму (призначення, обрання) директора СП на посаду з ним укладають контракт, в якому визначають термін найму, права, обов'язки та відповідальність директора перед зборами учасників і колективом СП, умови його матеріального забезпечення та звільнення з посади з урахуванням гарантій, передбачених контрактом і чинним законодавством.

Сладкевич В. П.

Спрацьованість — процес і результат взаємодії людей, що характеризується максимально можливим успіхом спільної діяльності за незначних емоційно-енергетичних затрат. Сумісність розглядається в рамках особистісних відносин, а С. — у рамках ділових відносин.

Шокин Г. В.

Сприйняття — цілісне відображення предметів, ситуацій і подій, що виникає за безпосереднього впливу фізичних подразників на органи чуттів. Разом із процесами відчуття С. забезпечує безпосеред-

ньо чуттєву орієнтацію в навколишньому світі.

Щокін Г. В.

Стабільність кадрів — сталість складу працівників підприємства, обумовлена збігом інтересів фірми, а також суспільних і особистих інтересів. Стабільність виробничого колективу передбачає тривалу спільну роботу його членів. У стабільних трудових колективах виникають стійкі внутрішньовиробничі зв'язки, формуються висококваліфіковані кадри, що забезпечує ефективну роботу підприємства.

Щокін Г. В.

Ставлення до праці — соціально обумовлений, відносно стійкий стан пізнавальної, емоційної і поведінкової готовності особистості реагувати на всю сукупність елементів процесу праці. Розглядається як суттєва риса особистості, що є результатом соціального досвіду. На підприємствах і в організаціях існують три типи С. до п.: позитивне, невизначене і негативне. С. до п. — результат впливу на особистість усіх елементів трудового процесу.

Щокін Г. В.

Стажування молодих фахівців — стажування на підприємствах та в організаціях з метою набуття випускниками ВНЗ необхідних практичних і організаційних навичок для виконання обов'язків на посаді, яку вони обіймають, поглиблення знань з економіки виробництва, наукової організації праці та управління, ознайомлення з новітніми науковими, технічними і виробничими досягненнями. С. м. ф. проводять протягом першого року їх роботи.

Щокін Г. В.

Стандарт (англ. *standart* — норма, зразок) — 1) зразок, еталон, з яким порівнюють інші подібні об'єкти; 2) офіційний, державний або нормативно-технологічний документ галузі, підприємства, фірми, компанії, що встановлює якісні характеристики, вимоги, яким має відповідати певний вид товару, продукції; 3) державні, санітарні, будівельні норми, правила та інші документи, які відповід-

но до закону визначають обов'язкові вимоги до якості продукції (робіт, послуг). Діяльність щодо визначення С. — стандартизація. Її проводять з метою забезпечення: безпеки продукції, робіт та послуг для середовища, життя, здоров'я і майна; технічної та інформаційної сумісності, а також взаємозамінності продукції; якості продукції, робіт та послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки і технології; єдності вимірювань; економії всіх видів ресурсів; безпеки господарюючих суб'єктів. Згідно зі специфікою об'єкта стандартизації, складу та змісту вимог, встановлених до нього, розробляють такі С.: 1) основоположні — встановлюють терміни, визначення, загальнотехнічні вимоги, норми і правила, що забезпечують упорядкованість, сумісність, взаємозв'язок та взаємоузгодженість різних видів технічної та виробничої діяльності під час розроблення, виготовлення, транспортування та утилізації продукції; 2) С. на продукцію, послугу — встановлюють вимоги до груп однорідної або конкурентної продукції, послуги, які забезпечують її відповідність своєму призначенню; 3) С. на процеси — встановлюють основні вимоги до послідовності та методів (засобів, режимів, норм) виконання різних робіт (операцій) у процесах, що використовуються у різних видах діяльності і забезпечують відповідність процесу його призначенню; 4) С. і методи контролю (випробувань, вимірювань, аналізу) — встановлюють послідовність робіт (операцій), способи (правила, режими, норми) і технічні засоби виконання для різновидів та об'єктів контролювання продукції, процесів послуг. Залежно від сфери застосування С. поділяють на: міжнародні — прийняті міжнародним органом стандартизації; регіональні — прийняті регіональним органом стандартизації; національні — державні С. України, прийняті центральним органом виконавчої влади у сфері стандартизації та доступні для широкого кола користувачів. За об'єктами стандартизації виділяють С. державні, галузеві і С. підприємств.

Сладкевич В. П.

Становлення організації — процес виникнення (формування) організаційної

структури і колективу працівників. Істотною характеристикою С. о. є динамічність структури діяльності та складу працівників.

Колпаков В. М.

Статистика (англ. *statistics* від лат. *status* — стан, становище) — наука, яка обробляє і вивчає кількісні показники розвитку суспільного виробництва та суспільства, їх співвідношення і зміни.

Щокін Г. В.

Статистика соціальна — 1) у широкому значенні — узагальнюючі показники стану і розвитку суспільного життя; 2) у вузькому значенні — розділ статистики, який вивчає соціальні умови життя людей у конкретних історичних умовах розвитку суспільства. С. с. характеризує політичну, ідеологічну та правову сфери людської діяльності, а також життєвий рівень населення у соціальному розрізі та за групами населення. Система показників С. с. всебічно характеризує соціальні умови життя людей: соціальний устрій і класову структуру суспільства; чисельність і склад населення; засоби і розміри розподілу доходів між різними соціальними групами населення; наявність і склад трудових ресурсів, рівень освіти, культури, охорони здоров'я, соціального забезпечення, умови праці та відпочинку, морально-політичний стан тощо.

Куроченко О. В.

Статистичне джерело інформації про стан здоров'я працівника — відомості про тривалість відсутності працівника на робочому місці через хворобу. Фіксуються в лікарняних листках, медичних довідках або в інший спосіб.

Дмитренко Г. А.

Статус (від лат. *status* — стан справ, становище) — 1) у юридичному значенні — правове становище юридичних і фізичних осіб, суб'єктів підприємницької діяльності, обумовлене їх організаційно-правовою формою, статутом, свідоцтвом про реєстрацію, правами та обов'язками відповідно до чинного законодавство і нормативних актів; 2) у соціальному контексті — становище індивіда або гру-

пи в соціальній системі стосовно інших індивідів і груп, що визначається за соціально значущими для них політичними, економічними, соціально-правовими, професійно-кваліфікаційними тощо критеріями.

Антонюк О. В.

Стиль керівництва — система управлінських впливів керівника на підлеглих, обумовлена специфікою поставленого перед колективом завдання, стосунками керівника з підлеглими й обсягом його посадових повноважень, особистісними особливостями всіх членів колективу. Розрізняють С. к. авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (потурання).

Щокін Г. В.

Стиль спілкування — індивідуальна стабільна (притаманна окремій особистості) форма комунікативної поведінки людини, що виявляється у будь-яких умовах спілкування: в ділових і особистісних стосунках, у способах прийняття і реалізації рішень, у прийомах психологічного впливу на людей, у методах розв'язання міжособистісних та індивідуальних конфліктів тощо.

Головатий М. Ф.

Стимули моральні — вид суспільного визнання і заохочення за досягнуті результати у виробничій та громадській діяльності. Обсяги морального стимулювання передбачені основами законодавства про працю, правилами внутрішнього трудового розпорядку. Формами С. м. є: нагородження державними нагородами; вручення пам'ятних знаків і медалей; оголошення подяк; присвоєння почесних звань та ін.

Щокін Г. В.

Страйк — один з основних засобів політичної та економічної боротьби трудящих за задоволення своїх вимог, що полягає в організованому колективному припиненні роботи на одному або декількох підприємствах.

Щокін Г. В.

Стратегічне управління людськими ресурсами — максимальне викорис-

тання потенціалу людей, що забезпечується за досягнення суспільно значущих стратегічних цілей організації, в якій вони здійснюють свою трудову діяльність.
Дмитренко Г. А.

Стратегія (гр. *stratēgia* від *stratos* — військо і *ago* — веду) — засіб забезпечення досягнення цілей організації (компанії, підприємства). Визначальними характеристиками С. є: 1) спрямованість на довгострокову (не на найближчу) перспективу; 2) найбільш загальний (не конкретний) характер пріоритетів; 3) її абстрактний рівень (конкретизація — при передачі С. на середній і низової рівні управління фірми); 4) готовність до різних варіантів конкретизації з урахуванням зовнішніх умов, що змінюються (ринку, дій конкурентів та ін.), тобто гнучкість у рамках пріоритетів; 5) всебічність, цілісність; 6) урахування зовнішніх і внутрішніх факторів; 7) пріоритети, що відповідають місії і макроцілям фірми; 8) спрямованість на забезпечення конкурентоспроможності фірми; 9) відображення послідовності дій і проміжних станів (поетапність процесу досягнення мети).

Колпаков В. М.

Стратегія виробництва — стратегічний план, який визначає вимоги до якості та обсягів продукції, що випускається, план використання виробничих потужностей, ключові пріоритети в асортименті продукції, вимоги до якості сировини, матеріалів і комплектуючих.

Колпаков В. М.

Стратегія інвестиційна — стратегічний план, що визначає генеральну схему формування і розподілу інвестиційних ресурсів фірми, у т. ч. розподіл фінансових засобів у основний і оборотний капітал, у статутні капітали створюваних підприємств, на придбання цінних паперів.

Колпаков В. М.

Стратегія інноваційна — стратегічний план, що фіксує основні пріоритети в науково-дослідних і конструкторських розробках, головні напрями у впрова-

дженні новітніх технологій, модернізації існуючих технологій і розробленні нових видів продукції.

Колпаков В. М.

Стратегія кадрова — стратегічний план, що визначає спрямованість роботи з персоналом підприємства в контексті підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, пріоритети мотиваційної політики, вивільнення персоналу з певних напрямів бізнесу, зміцнення соціальної інфраструктури підприємства, удосконалення охорони праці та поліпшення її умов.

Колпаков В. М.

Стратегія маркетингова — стратегічний план пристосування фірми до ринкових умов на основі досліджень ринку, заходів щодо формування попиту, сегментів і методів збуту продукції, укрупнений план розподілу ресурсів на маркетингову діяльність загалом.

Колпаков В. М.

Стратегія організаційна — стратегічний план майбутньої організаційної структури управління, вдосконалення господарського механізму, принципової схеми відносин підприємства з акціонерним капіталом, інтеграції фірми із зовнішніми структурами (або дезінтеграції з внутрішніми), якщо в цьому є потреба.

Колпаков В. М.

Стрес (англ. *stress*, букв. — напруга) — стан напруження — сукупність захисних психофізіологічних реакцій організму людини у відповідь на вплив несприятливих чинників (стресорів): холоду, голодування, психічних і фізичних травм.

Щокін Г. В.

Структура — комплекс різнофункціональних, але взаємозалежних частин, об'єднаних єдиною метою.

Колпаков В. М.

Структура діяльності — комплекс різнофункціональних, але взаємозалежних частин діяльності, об'єднаних загальною метою виробництва і реалізації соціально-важливої продукції/послуги.

Колпаков В. М.

Структура і штати відділів кадрів.

Кадрова служба вирішує безліч управлін-

ських питань (основні напрями її діяльності наведено на схемі 1). З огляду на чи-



Схема 1. Основні напрями реалізації кадрової політики компанії

сленні важливі функції кадрової служби вона має розгалужену структуру. Найоптимальнішим є відділ кадрів з такою структурою: 1) сектор відбору і набору персоналу — відповідає за процедуру відбору і набору та проведення опису робіт, складання посадових інструкцій тощо; 2) сектор умов праці — здійснює контроль за дотриманням техніки безпеки праці, виконанням вимог ергономіки, технічної естетики та ін.; 3) сектор оцінки праці та мотивації персоналу — розробляє організаційно-методичну документацію для оцінки праці окремих працівників і підрозділів, пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму компанії, впровадження нових норм і тарифів та ін.; 4) сектор розвитку персоналу — розробляє плани навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, організовує курси, практичні семінари і тренінги, надає допомогу працівникам у плануванні їх професійної кар'єри; 5) сектор трудових відносин і правового обслуговування працівників — аналізує і врегульовує трудові спори і конфлікти (у т. ч. і міжособистісні), здійснює контроль за дотриманням етичних норм і корпоративних цінностей, надає правову допомогу працівникам усередині і за межами організації; 6) сектор обліку та переміщення — відстежує прийом, переміщення, звільнен-

ня працівників, вирішує питання кадрового діловодства. Така структура є орієнтовною і може бути змінена залежно від розміру і кадрової політики компанії. Структура управління персоналом акціонерного товариства є такою: віце-президент з кадрової роботи; відділ кадрової політики, сектори: 1) сектор керівних кадрів і розроблення кадрової стратегії — здійснює планування, збір та аналіз інформації; відбір і розміщення вищих керівних кадрів; оформлення руху кадрів; розроблення методичних матеріалів з кадрової роботи; організацію зв'язків з радою трудового колективу; оформлення пенсій; 2) сектор підготовки та перепідготовки спеціалістів — займається формуванням кадрового резерву; пошуком фахівців для нових напрямів діяльності; підготовкою методичних матеріалів з питань навчання; організаційно-методичним керівництвом процесом навчання; розробленням програм навчання; пошуком викладачів, тренерів, наставників; 3) відділ оплати праці і тарифної політики — відає розробленням концепції оплати праці; координацією тарифів і рівня заробітної плати; створенням нормативних матеріалів; удосконаленням організаційної структури; колективними договорами і тарифними угодами; розробленням політики соціальних гарантій; 4) відділ соціального

розвитку — здійснює розроблення програм підготовки і перепідготовки кадрів; організацію медичного обслуговування; розроблення та реалізацію соціальної політики; навчання працівників; зв'язок із профспілками. Практика пропонує такі нормативи при визначенні штатів відділів кадрів: у невеликих фірмах (до 1000 осіб) — 1 працівник на кожні 90–120 осіб персоналу; в середніх (до 5000 осіб) — 1 працівник на кожні 120–150 осіб персоналу; у дуже великих організаціях — 1 працівник на кожні 150–300 осіб персоналу, тобто кількість працівників кадрових служб має становити 1–2 % від загальної кількості персоналу. Що різноманітнішою є діяльність компанії (зокрема, у сфері обслуговування), то вищим має бути цей відсоток. У Німеччині на 130–150 осіб — 1 працівник кадрових служб, у Франції — на 130 осіб, у Японії — на 40 осіб. У великих компаніях США 30 % працівників кадрових служб — магістри і доктори наук.

Коростельов В. А.

Структура навчальної діяльності — функціональні “блоки” навчальної роботи того, кого навчають (процесу самозміни). С. н. д. охоплює: 1) простір самовизначення (і до самовизначення) того, кого навчають, до вирішення завдань навчання; 2) простір вирішення тим, кого навчають, навчально-практичних завдань; 3) простір рефлексії ускладнень того, кого навчають, у вирішенні навчально-практичних завдань; 4) простір проектування (разом з викладачем) процесу набуття тим, кого навчають, необхідних здібностей; 5) простір набуття необхідних здібностей (керований педагогом саморозвиток учня, пов'язаний із набуттям необхідних здібностей); 6) простір рефлексії тим, кого навчають, свого процесу саморозвитку (в т. ч. самодіагностика щодо набуття необхідних знань, умінь, навичок, здібностей тощо).

Колпаков В. М.

Структура особистості працівника — поєднання індивідуально-психологічних якостей особистості, які виявляються у ставленні працівника до явищ і подій зовнішнього оточення, а також через своєрідність реалізації його внут-

рішніх психологічних функцій (пам'яті, уваги, уваги тощо).

Щокін Г. В.

Структура персоналу організації — сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною істотною ознакою. Такою ознакою може бути професійна належність (професійна структура), рівень кваліфікації (кваліфікаційна структура), вік, стать та освіта (статевовікова структура і структура за рівнем освіти) та ін. В Україні досі використовується поділ персоналу за категоріями, розробленими у 80-х Держкомпраці СРСР. За цією класифікацією існують дві основні групи персоналу відповідно до їх участі у процесі виробництва: 1) виробничий персонал; 2) управлінський персонал. Виробничий персонал, або робітники, виконують роботу, в якій переважає частка фізичної праці. До робітників відносять осіб, які безпосередньо впливають на предмети праці, здійснюють їх переміщення і переміщення продукції, нагляд і контроль за роботою засобів праці, виконують операції контролю якості продукції та інші види обслуговування виробничого процесу. Виробничий персонал поділяють на: основний (робітники, переважно зайняті у складальних цехах підприємства) і допоміжний (робітники, переважно зайняті у заготівельних і обслуговуючих цехах підприємства). Управлінський персонал, або службовці, здійснює діяльність, в якій переважає частка інтелектуальної праці. До службовців відносять адміністративно-управлінський, інженерно-технічний та обслуговуючий персонал. В управлінському персоналі виокремлюють дві складові: керівників (осіб, яким юридично надано право прийняття рішень і які мають підлеглих) і фахівців. Залежно від рівня в управлінській ієрархії виділяють лінійних керівників, які приймають рішення щодо всіх функцій управління, та функціональних керівників, які реалізують окремі функції управління. До фахівців відносять: 1) функціональних фахівців управління, результатом роботи яких є управлінська інформація (економісти, маркетингологи, фахівці з реклами та ін.); 2) фахівців-інженерів, результатом роботи яких є конструкторсько-технологічна чи проектна інфор-

мація (інженери, технологи, конструктори та ін.); 3) службовців, які виконують адміністративно-господарські, облікові, канцелярські та інші функції, що не потребують спеціальних технічних знань (друкарки, лаборанти, кур'єри та ін.). Персонал групують і за іншими ознаками: організаційною, рольовою, функціональною, соціальною, штатною структурами.

Калина А. В.

Структура управління — внутрішня побудова елементів організаційної форми. Поняття С. у. розглядається як побудова системи, як сукупність її складових елементів. С. у. об'єднує елементи, пов'язані взаємовідносинами. Виробнича структура — частина підприємства, що складається з виробничих підрозділів: цехів, дільниць тощо, засобів і предметів праці. Між елементами С. у. існують певні відносини, які регламентуються процесами створення нової продукції (дослідження, конструювання, виготовлення тощо), придбання ресурсів для виготовлення продукції, переробки ресурсів на кінцеву продукцію згідно з технологією, реалізації продукції (реклама, ціноутворення, збут тощо). Виробнича і технологічна структури взаємопов'язані. Завдання технологічної структури — поєднання засобів виробництва і предметів праці, сировини, матеріалів в єдиний виробничий процес. Відношення елементів технологічної і виробничої структур формують технологічні зв'язки — елемент, за допомогою якого структури підприємства виявляють свої властивості. Організаційна сукупність зв'язків утворює відносини, що відображають можливі та необхідні обміни (матеріальні, інформаційні) між різними видами структур. Залежно від конкретної ситуації природа зв'язків є різною: матеріальні потоки, постачання готової продукції, обмін інформацією, потоки управлінських дій (у структурі апарату). Роль організаційної С. у. — забезпечення вибору мережі зв'язків, яка б уможливила надійність управління і суттєво спростила його. В усіх С. у. необхідним компонентом є людина.

Чернявський А. Д.

Студентське самоврядування — орган студентського самоврядування, що

створюється у вищих навчальних закладах з метою сприяння гармонійному розвитку особистості студента, формування у нього навичок майбутнього організатора, керівника. Органи С. с. у своїй діяльності керуються законодавством, рішеннями спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки та відповідного центрального органу виконавчої влади, якому підпорядкований ВНЗ, статутом ВНЗ. У ст. 38 Закону “Про вищу освіту” зафіксовано основні завдання органів С. с.: 1) забезпечення і захист прав та інтересів студентів, зокрема щодо організації навчального процесу; 2) забезпечення виконання ними своїх обов'язків; 3) сприяння навчальній, науковій і творчій діяльності студентів; 4) сприяння створенню відповідних умов для їх проживання і відпочинку; 5) сприяння діяльності студентських гуртків, товариств, об'єднань, клубів за інтересами; 6) організація співробітництва зі студентами інших ВНЗ і молодіжними організаціями; 7) сприяння працевлаштуванню випускників; 8) участь у вирішенні питань міжнародного обміну студентами. У цій статті також констатується, що С. с., по-перше, здійснюється на рівні студентської групи, факультету, гуртожитку, ВНЗ. Залежно від контингенту студентів, типу і специфіки ВНЗ С. с. може здійснюватися на рівні курсу, спеціальності, студентського містечка, структурних підрозділів ВНЗ. По-друге, зазначено, що вищим органом С. с. є загальні збори (конференція) студентів ВНЗ, які: ухвалюють Положення про С. с.; обирають його виконавчі органи і заслуховують їх звіти; визначають структуру, повноваження та порядок обрання виконавчих органів С. с. По-третє, органи С. с. можуть існувати в різних формах (сенат, парламент, старостат, студентська навчальна (наукова) частина, студентські деканати, ради тощо).

Антонюк О. В.

Суб'єкт кадрової роботи (від лат. *subjectum*) — підкладене) — відносно самостійна у своїх діях особа або орган, якому надано право або зобов'язано вирішувати питання, пов'язані з реалізацією завдань кадрової політики, виконувати певні функції кадрової роботи. С. к. р. у широкому значенні — певна цілісна сукупність

органів і працівників, що реалізує функції роботи з кадрами (у корпораціях, відомствах, держадміністраціях). На підприємстві, в організації структурними елементами С. к. р. є перший керівник і його заступники, керівники структурних підрозділів, спеціалізована кадрова служба (відділ кадрів, відділ людських ресурсів, служба управління персоналом, відділ кадрів і соціального розвитку та ін.).

Щокін Г. В.

Суб'єкт управління. Складається з трьох елементів: 1) колективу; 2) виконавців управлінських рішень; 3) засобів і предметів праці. Сучасна наука управління розглядає виконавців як основний фактор розвитку цивілізації, т. зв. людський фактор. Засоби праці — сукупність засобів, за допомогою яких люди впливають на предмети праці, видозмінюючи їх відповідно до своїх потреб. Знаряддями праці є виробничі будівлі, земля, інструменти, машини, механізми, обладнання, транспорт, засоби сполучення, зв'язку, предмети, призначені для зберігання продуктів праці (склади, цистерни, контейнери). Предмети праці — об'єкт докладання людської праці у процесі виробництва, одна з його матеріальних основ. Предметами праці є природні матеріали (поклади руди, вугілля, енергоресурсів), сільськогосподарські продукти, сировина, пластичні маси, деревина тощо. Загальний засіб праці — земля. Земля як С. у. в сільському господарстві водночас є предметом праці і знаряддям виробництва. У промисловості, будівництві, транспорті земля — просторовий базис. В Україні земля з 1921 була вилучена з товарного обігу.

Чернявський А. Д.

Суб'єктивізм в управлінні (лат. *subjectivus* — підметовий) — оцінка чогось, ставлення до чогось залежно від особистих симпатій, настрою чи нахилу. На відміну від поняття суб'єктивного — певних уявлень, думок, поглядів, притаманних конкретній особі (суб'єкту), С. є упередженням ставленням суб'єкта до чогось, когось.

Короткін В. Г.

Субординація (від лат. *sub* — під і *ordino* — призначаю, керую) — суворо

підтримувана вертикаль підпорядкування нижчих ланок управління вищим.

Колпаков В. М.

Судження — форма думки, в якій здійснюється відповідність (невідповідність) суб'єкта думки предикату думки.

Колпаков В. М.

Сумісництво — виконання працівником крім своєї основної іншої регулярної оплачуваної роботи (у т. ч. й на іншому підприємстві) за трудовим договором у вільний від основної роботи час.

Щокін Г. В.

Сумісництво професій — виконання працівником на одному підприємстві поряд з основною роботою додаткових виробничих або господарських обов'язків за іншими професіями.

Щокін Г. В.

Сумісність психологічна — ефект взаємодії людей, що характеризується максимально можливою задоволеністю їх один одним. Особливістю С. п. є те, що контакт між людьми опосередковується їхніми діями і вчинками, думками та оцінками. Оптимальне поєднання здібностей учасників взаємодії забезпечує їх ефективне співіснування.

Щокін Г. В.

Схеми посадових окладів — механізм (метод) визначення оплати праці на певній посаді (місці роботи). Тарифне нормування заробітної плати керівників, ІТП, службовців і молодшого обслуговуючого персоналу здійснюють за допомогою С. п. о. Основою нормування праці керівних, інженерно-технічних працівників і службовців є штатні нормативи чисельності та норми обслуговування. Кількість та якість їхньої праці можуть бути відображені лише у кінцевих результатах роботи колективів, якими вони керують чи які обслуговують. Це, у свою чергу, визначає і форму оплати праці — почасову з виплатою премій за результатами господарської діяльності підприємства чи структурного підрозділу. С. п. о. містять переліки посад усіх найменувань у певній галузі промисловості та розміри місячних окладів за кожною

посадою. У кожній галузі промисловості діють дві С. п. о.: для керівників та ІТП і молодшого обслуговуючого персоналу. Галузеві С. п. о. диференціюють заробітну плату залежно від таких факторів, як складність, обсяг і умови виконуваних робіт. Крім того, вони доповнюються системою показників і характеристик для віднесення працівників до певної групи щодо оплати. Усі підприємства галузі, а на підприємствах — цехи і дільниці поділяють на категорії за рівнем окладів. Щодо оплати праці підприємства залежно від галузі поділяють на три-сім груп, цехи — на три-чотири, а виробничі дільниці — на три групи. Розміри окладів керівників, що забезпечують загальне функціональне управління підприємствами та об'єднаннями, диференціюються залежно від галузі по трьох-семи групах; посадові оклади керівників, що здійснюють управління виробничими підрозділами, диференціюються залежно від обсягу і складності виконуваних функцій. Важливим елементом системи організації заробітної плати ІТП є вихідний посадовий оклад, на основі якого встановлюють усі наступні. Вихідним посадовим окладом є ставка майстра, оскільки за рівнем кваліфікації майстер може бути порівняний до робітників вищої кваліфікації, і розмір його окладу визначають, виходячи з тарифних ставок робітників вищого розряду. Крім того, за характером своєї роботи майстер є первинною ланкою у управлінні виробництвом і водночас має безпосередній зв'язок

з робітниками. Як безпосередній організатор виробництва майстер має більший обсяг знань та практичного досвіду, ніж робітник вищої кваліфікації, відповідальність у нього також більша. Тому посадовий оклад майстра встановлюють на 10–16 %, а іноді і на 20–25 % вищим від тарифної ставки робітників вищої кваліфікації. Проте співвідношення окладів майстрів і тарифних ставок робітників вищих кваліфікацій неоднакове у різних галузях. Посадові оклади інженерів — 75–100 % від окладу майстра, а техніків — на 20–25 % менші від окладів інженерів. Робота інженерів і техніків оплачується за чотирма групами окладів: дві групи встановлено для галузей важкої промисловості і дві — для інших. Оплату праці службовців здійснюють за двома С. п. о.: для галузей важкої промисловості, транспорту, будівництва, геологорозвідувальних організацій і для галузей легкої та харчової промисловості. При встановленні окладів враховують ділові якості, досвід і кваліфікацію ІТП. З цією метою у галузевій схемі для кожної посади зазначено максимальний і мінімальний оклади (“вилка”). Різниця між ними — 15–30 %.

Калина А. В.

Схильність — одна з форм спрямованості індивіда, вияву його потреб і мотивацій, що виражається в емоційній перевазі певної діяльності, цінності й базується на його глибокій стійкій потребі в ній.

Колпаков В. М.

Т

Тактика переговорів — заходи і прийоми підготовки і проведення ділових переговорів з метою отримання бажаних результатів. Мета переговорів — за допомогою взаємного обміну думками у формі пропозицій щодо розв'язання поставлених проблем укладення угоди і досягнення результатів, що відповідають інтересам ділових партнерів. Успіх переговорів залежить від якісної підготовки їх проведення. До початку переговорів треба мати їх модель: чітко уявляти предмет і проблему переговорів, розробити їх приблизну програму, сценарій (може бути кілька варіантів розвитку подій), визначити питання, з яких можливі поступки, а також вищий і нижчий рівні компромісів. Підготовка до проведення ділових переговорів охоплює: збирання необхідної інформації про фірму, з якою вирішено співпрацювати (коли і ким була заснована, в яких галузях і на яких ринках веде бізнес, дані про її фінансовий стан, обсяги операцій тощо); визначення часу і місця зустрічі; формування кількісного та якісного складу групи учасників переговорів; пророблення основного змісту переговорів (формування загального підходу до них, цілей, завдань і своєї позиції на переговорах; розроблення можливих варіантів рішення; підготовка пропозицій та їх аргументація; розроблення необхідних матеріалів і документів (проектів угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів). Проведення ділових переговорів передбачає: взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників переговорного процесу; обговорення і захист позицій і точок зору учасників переговорів; узгодження позицій. Завдання аналізу результатів ділових переговорів — порівняння цілей переговорів з їх результатами; визначення заходів і дій щодо виконання досягнутих домовленостей; вивчення можливостей проведення наступних ділових переговорів. Цей аналіз проводять за трьома напрямками: 1) попередній аналіз одразу після завершення

переговорів, що дає змогу оцінити їх перебіг і результати, обмінятися враженнями, визначити основні заходи і терміни їх виконання, призначити виконавців; 2) аналіз на вищому рівні керівництва організації — обговорення звіту про результати переговорів, визначення відхилень від розроблених планів, оцінка інформації про вже реалізовані заходи і відповідальних; визначення обґрунтованості пропозицій ділових партнерів, отриманої про них додаткової інформації; 3) індивідуальний аналіз ділових переговорів — оцінка відповідального ставлення кожного їх учасника до виконання своїх завдань і реалізації інтересів організації. Тактика проведення переговорів реалізується за допомогою певних прийомів, що уможливають досягнення бажаних цілей. Універсальні тактичні прийоми застосовують на будь-якій стадії комерційних переговорів. Такими прийомами є: 1) ухилення від боротьби (застосовують у випадку, коли вирішуються питання, небажані для обговорення, коли переговори зайшли у глухий кут, за потреби обдумати пропозицію ділових партнерів по переговорах, порадитися з керівництвом. У партнерів по переговорах просять відкласти розгляд проблеми, перенести її на інший час, перейти до наступних питань, оголосити перерву); 2) затягування часу (отримання від партнера по переговорах максимальної кількості інформації з тим, щоб на її основі прийняти більш обґрунтоване рішення); 3) “салями” (повільне, поступове відкриття своєї позиції, точки зору на проблему; мета — отримання максимально можливої інформації від партнера, формулювання і забезпечення прийняття вигідного для себе варіанта розв'язання проблеми, затягування переговорів за неготовності розв'язувати проблему); 4) “пакування” (для обговорення пропонується не одне питання, а кілька; при цьому вирішують два завдання: в “пакеті” поєднують привабливі і не цілком прийнятні для партнерів пропозиції; забезпечується прийняття основних про-

позицій шляхом поступок по незначних пропозиціях); 5) демонстрація згоди і демонстрація незгоди (акцентування на спільності чи, навпаки, цілковитому незбіганні точок зору); 6) завищення вимог (до списку проблем для обговорення вносять пункти із пропозиціями, неприйнятними для партнерів; відтак під виглядом значних поступок їх пом'якшують чи знімають, а від партнерів по переговорах вимагають аналогічних кроків); 7) відвернення уваги партнерів (демонстрування партнерам крайньої зацікавленості у вирішенні певного питання, яке насправді є другорядним, з тим, щоб після зняття його з обговорення отримати потрібне рішення з іншого, важливішого питання); 8) “висування вимог в останню хвилину” (наприкінці переговорів перед підписанням угоди один із партнерів висуває нові вимоги; якщо інша сторона зацікавлена в угоді, вона прийме їх; однак іноді підписання угоди переносять з цієї причини чи вони зриваються); 9) поступове підвищення складності питань (переговори починаються з найлегших, незначних питань, вирішення яких демонструє можливість досягнення домовленостей, що позитивно впливає на психологічний стан партнерів; відтак пропонують для обговорення складніші питання). На етапах обговорення, уточнення і узгодження пропозицій сторін застосовують такі прийоми: а) “пряме відкриття позицій” (добровільне і повне розкриття своїх потреб, інтересів і пропозицій з подальшим обґрунтуванням необхідності та важливості їх задоволення); б) прийом прийняття першої пропозиції партнера (застосовують у разі, якщо ця пропозиція цілком прийнятна, але існує загроза, що в подальшому інша сторона не піде на поступки); в) заперечення партнеру (звернення уваги на слабку аргументацію і невідготовленість пропозицій іншої сторони); г) “ультиматум” (ультиматум висувають одразу: або партнер по переговорах приймає пропозиції, або переговори припиняють; є ризикованим, але іноді ефективним прийомом); г) подвійне тлумачення (у зміст розробленого у процесі обговорення документа одна із сторін вкладає подвійне тлумачення, яке не помічають партнери, щоб у майбутньому використати його у власних інтересах, формально не

порушуючи тексту угоди); д) “сюрприз” (прийняття пропозицій, які, за розрахунками іншої сторони, не могли бути прийняті; мета цього прийому — перехопити ініціативу, викликати розгубленість у партнерів); е) пошук спільної зони вирішення (вслухати точку зору партнерів по переговорах, порівняти із власними пропозиціями, спробувати знайти спільні моменти, інтереси і використати у переговорному процесі). Нерідко при проведенні комерційних переговорів треба реагувати на неетичну, маніпулятивну лінію поведінки ділових партнерів. Для цього пропонують такі прийоми: а) реакція на обман (партнер по переговорах йдуть на обман, наводять дані, що не відповідають дійсності; інша сторона демонструє, що сумнівається в їхніх доказах, вони демонструють образи і навіть обурення; переговори можуть продовжуватися, але вже без довіри цій стороні; не слід старатися одразу ловити партнерів на брехні; іншій стороні треба у коректній формі з відповідними вибаченнями заявити їм, що переговори ведуться незалежно від того, довіряє вона їм чи ні, а також те, що вона перевірить усі фактичні заяви, оскільки це її принципова позиція на переговорах); б) реакція на сумнівні наміри (якщо наміри іншої сторони виконати угоду сумнівні, необхідно внести в договір пункти, що забезпечують виконання зобов'язань і містять жорсткі санкції за недотримання умов угоди; для дотримання пристойності слід при цьому виразити впевненість у порядності, чесності іншої сторони, малій вірогідності порушень нею умов договору); в) реакція на нечіткі повноваження (у момент, коли одна сторона вважає, що досягнуто домовленості, інша сторона заявляє про відсутність у неї повноважень на прийняття остаточних рішень і про необхідність отримати схвалення свого керівництва; у такому випадку рекомендують: до початку переговорів з'ясувати рівень повноважень іншої сторони, а отримавши неконкретну, ухильну відповідь, залишити за собою право перегляду будь-якого пункту переговорів чи вимагати зустрічі з особами, які мають повноваження); г) реакція на вибір незручного місця проведення переговорів (якщо одна сторона відчуває, що незручне приміщення вибране

спеціально для того, щоб вона швидше закінчила переговори і була готова на поступки, слід обговорити це з іншою стороною, запропонувати зробити перерву і перейти в інше, зручніше приміщення чи домовитися про перенесення зустрічі на інший час).

Сладкевич В. П.

Талант (від гр. *talanton* — вага, міра, рівень здібностей) — високий рівень розвитку здібностей. Про наявність Т. слід судити за результатами діяльності людини, які мають вирізнятися принциповою новизною, оригінальністю підходу, вираженою потребою у творчості.

Щокін Г. В.

Тантьєма (фр. *tantième*, букв. — частка, частина, від *tant* — стільки) — додаткова винагорода з чистого прибутку промислових, торгових, банківських підприємств, акціонерних товариств, яку виплачують у розвинених країнах головним чином керівникам і вищим менеджерам. Т. є додатковою винагородою (премією) керівникам вищої управлінської ланки, що виплачується за їх внесок на стратегічному (принциповому) рівні в істотне поліпшення загальних фінансово-господарських і корпоративно-командних показників (напр., за зростання загального прибутку підприємства, просування та закріплення нового товару/послуги на ринку, вдалу реалізацію стратегічних установок, істотне зниження величини витрат виробництва, значну економію ресурсів, підвищення ефективності виробництва тощо). Механізм стимулювання менеджерів середньої ланки є проблемною зоною пошуку. Суть проблеми зводиться до наступного: за преміювання середнього менеджера по лінії бонус менеджер може обмежити коло своїх зусиль продуктивністю діяльності тільки керованого ним підрозділу. Однак не завжди висока продуктивність роботи тільки однієї ланки забезпечує ефективність діяльності всього підприємства — для цього необхідно реалізовувати стратегічні пріоритети підприємства.

Калина А. В.

Тарифна система — сукупність нормативів, за допомогою яких держава ре-

гулює рівень заробітної плати працівників у галузях і регіонах країни відповідно до їх народногосподарського значення, а також усередині окремих галузей залежно від видів виробництва, кваліфікаційних ознак, характеру та умов праці різних категорій працівників. Т. с. охоплює тарифні сітки, тарифні ставки, тарифно-кваліфікаційні довідники.

Щокін Г. В.

Творчість — діяльність, результатом якої є створення нових матеріальних і духовних цінностей. Передбачає наявність у особистості здібностей, мотивів, знань та умінь, завдяки яким створюється продукт, що вирізняється новизною, оригінальністю та унікальністю.

Щокін Г. В.

Тейлор Фредерік Уінслоу (1856–1915) — визначний представник американської та світової управлінської думки, один із засновників наукової школи менеджменту, що набула поширення спочатку в США, а відтак в усьому індустріальному світі. Народився 20.03.1856 у м. Філадельфія (США). У 1883 отримав диплом інженера-механіка Стівенського технологічного інституту. З 1890 працював головним управляючим компанії, яка виробляла паперове волокно, з 1893 — інженером-консультантом з менеджменту одночасно на кілька підприємств, у 1898–1901 — в Бетлехемській сталеплавильній компанії, де активно впроваджував свої винаходи. У 1906 Т. було обрано президентом Американського товариства інженерів-механіків. У працях “Цеховий менеджмент”, “Принципи наукового менеджменту”, “Наукові основи організації промислових підприємств” та інших Т. сформулював нові принципи оплати праці та управління підприємством, що ґрунтуються на глибокій спеціалізації трудових операцій. Йому належить ідея широкого використання функціонального управління, покликаного витіснити лінійну систему. Важливим положенням управлінської концепції Т. є створення планового і розподільчого відділів. Вперше у світовій практиці організації праці та управління він сформулював проблему вивчення елементів часу, визначення норм і завдань, розробив

власну систему заробітної плати, скасував зрівнялівку, обґрунтував необхідність постійного дослідження рухів працівника, запровадив розроблену ним технологічну документацію. Раціоналістична концепція організації управління персоналом, Т. переросла у класичну школу менеджменту, яка пропонує такі принципи управління персоналом: 1) індивідуальна відповідальність працівника за виконання службових обов'язків і завдань; 2) жорсткий розподіл сфер діяльності; 3) пріоритет індивідуальних форм організації та стимулювання праці; 4) застосування раціональних прийомів і методів праці за критерієм мінімуму часу на їх виконання; 5) нормування праці; 6) переважання економічного стимулювання над іншими його видами; 7) авторитарний стиль керівництва. Принципи управління, розроблені Т. і його послідовниками, були досить жорсткими стосовно робітників, оскільки система Т. була розрахована на першокласних, висококваліфікованих працівників. Тих, хто не міг або не бажав напружено працювати в нових умовах, звільняли з підприємства. Суттєвий недолік системи Т. — штучний відрив проблеми підвищення ефективності управління виробництвом від проблем управління ефективністю організації в цілому. З огляду на це у довоєнний період принципи Т. було визнано застарілими, а перевагу віддано дослідженням і рекомендаціям класичної (адміністративної) школи управління і школи людських відносин в управлінні.

Сладкевич В. П.

Темперамент (лат. *temperamentum* — устрій, узгодженість) — сукупність індивідуальних особливостей особистості, що характеризує динамічну та емоційну сторони її діяльності, (у т. ч. такі динамічні особливості, як інтенсивність, швидкість, темп, ритм психічних процесів і станів). У більшості класифікацій Т. наявні два його компоненти — активність і емоційність. Активність поведінки індивіда характеризує ступінь швидкості реакцій, стрімкості, енергійності — особливості протікання емоцій, почуттів, настроїв та їхню якість. Розрізняють власне Т. як певне стійке співвідношення психодинамічних властивостей, що виявляються в дія-

льності та поведінці, і його органічну основу. Відомі три основні системи пояснення сутності органічної основи Т., з яких перші дві мають тільки історичний інтерес: 1) гуморальна — поєднувала стан організму зі співвідношенням різних соків (рідин) і у зв'язку з цим виділяли чотири типи Т.: сангвінічний, холеричний, меланхолічний, флегматичний (Гіппократ, Гален та ін.); 2) конституціональна — виходить із відмінностей і конституції організму — його фізичної будови, співвідношення окремих частин, різних тканин (Кречмер, Шелдон та ін.); 3) система, яка пов'язує типи Т. з діяльністю центральної нервової системи (виділяють такі властивості нервової системи, як сила, врівноваженість, рухливість процесів збудження і гальмування). Тепер при розгляді Т. у назві поєднують перелічені характеристики індивіда: Т. сангвініка — сильний, врівноважений, рухливий індивід; Т. флегматика — сильний, врівноважений, інертний індивід; Т. холерика — сильний і нерівноважений; Т. меланхоліка — слабкий індивід. Т. особистості визначає її поведінку, що виявляється: у холериків — швидкими реакціями, нестриманістю, відкритістю, різкими змінами настрою, нестабільністю і загальною рухливістю, вираженою раціональністю; без особливих перепонов холерик входить у нові умови життя, легко вступає в контакт з оточенням, незнайомими людьми; для нього характерна циклічність у діяльності та переживаннях, тому може захопитися роботою, віддатися їй, а відтак швидко охолонути; схильний до енергійних і різких дій, повільний і спокійний темп роботи сприймає негативно. У флегматиків — спокоем, врівноваженістю, малорухливістю, слабким емоційним збудженням; тривалим осмисленням майбутніх дій, нерішучістю, повільним пристосуванням до нових умов життя і праці, переключенням з одного виду діяльності на інший; наполегливістю терпінням, стриманістю; суворим дотриманням режиму життя, системи в роботі, концентрацією на головному; інертністю, недостатньою гнучкістю поведінки. У меланхоліків — замкнутістю, малоініціативністю, швидкою стомлюваністю, негативним сприйняттям нової обстановки і нових людей, важким налагодженням контактів, хворобливою

реакцією на труднощі життя, реакцією розгубленості на сильний і раптовий вплив і високою емоційною чуттєвістю, тонким відчуттям іншої особистості, природи, музики, живопису; відповідальним ставленням до справи. У сангвіників — рухливістю, врівноваженістю, швидкою адаптацією до нової обстановки, умов життя і праці; високою психічною активністю, енергійністю, працездатністю, швидкістю і жвавістю рухів, різноманітною і багатою мімікою, швидким темпом мовлення; прагненням до частоті зміни вражень, порівняно легким і швидким переживанням невдачі; бадьорістю, впевненістю, позитивним впливом на інших людей; швидким налагодженням контактів з новими людьми; життєрадісною поведінкою в колективі, гнучкістю розуму, легким переключенням уваги, відсутністю зосередженості, невинуватою поспішністю, поверховістю дій у складних і несприятливих умовах; небажанням виконувати повсякденну звичну роботу, схильністю до переключення на більш цікаві справи, інколи до переоцінки власних можливостей і результатів праці. Т. не характеризує змістову сторону особистості, не визначає безпосередньо її змістові риси.

Сладкевич В. П.

Тенденція (лат. *tendo* — прямую) — 1) устремління до чогось; 2) спрямування думок, ідей (напр., у розвитку економічного напрямку); 3) напрям, в якому відбувається розвиток будь-якого процесу. Т. створення організаційних структур управління базуються на таких факторах, як масштаби виробництва, складність міжгосподарських зв'язків і динаміка процесів розвитку підприємств. Основою формування організаційних структур управління є визначення цілей їх діяльності — цільовий підхід, сутність якого — створення взаємозалежних і взаємодіючих елементів системи, спрямованих на досягнення поставленої мети. У свою чергу, цілі визначають склад функцій управління, їх співвідношення на рівнях ієрархії, склад підрозділів і оптимальну схему їх взаємодій. Процес формування організаційної структури управління охоплює: 1) діагностично-аналітичну; 2) конструкційно-проектувальну; 3) функціонально-оцінну стадії. Діагностично-аналітична стадія передба-

час: а) аналіз організації виробництва, рівня оптимізації, організації основного та допоміжного виробництва; б) формування системи цілей; в) визначення вимог до організаційної структури управління. Конструкційно-проектувальна стадія: а) визначення складу функцій; б) розподіл функцій і робіт за рівнями управління; в) визначення рівня центральної функції; г) формування структурних підрозділів; ґ) розроблення норм взаємодії структурних підрозділів. Функціонально-оцінна стадія: а) розроблення критеріїв (обмежень) варіантів, організаційної структури управління; б) оцінку можливості використання варіантів; в) вибір оптимального варіанта; г) розроблення нормативних документів; ґ) формування організаційної структури управління. Сукупність основних цілей підприємства поділяють на: 1) цілі стратегічного розвитку підприємства (розвиток виробничої бази, впровадження інноваційних технологій, удосконалення системи управління, підвищення якості продукції, охорона довкілля); 2) виробничі цілі (виконання програми випуску та реалізації продукції, забезпечення програми підвищення якості продукції тощо); 3) економічні цілі (удосконалення фінансового менеджменту, зниження собівартості продукції, забезпечення продуктивності праці); 4) комерційні цілі (маркетингова діяльність, визначення попиту на нові види продукції, ціноутворення, реклама, збут продукції тощо); 5) соціальні цілі (соціальний розвиток колективу, забезпечення нормальних умов праці, розвиток творчої ініціативи працівників тощо); 6) модель створення системи управління, що базується на системі його цілей.

Чернявський А. Д.

Теорії управління про роль людини в організації — система знань про роль людського фактора в організації як цілісній соціально-економічній системі. Теорії управління розвивалися разом з різними школами управління. Протягом століття (період промислової революції) роль людини в організації істотно змінювалася. На сучасному етапі розрізняють три групи теорій управління: 1) класичні (їх представники — Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер,

Г. Форд та ін.); 2) теорії людських відносин (Е. Мейо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк та ін.); 3) теорії людських ресурсів (А. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. Макгрегор та ін.). Класичні теорії управління набули розвитку в період 1880–1930. Теорії людських відносин стали застосовувати з початку 30-х ХХ ст.

Дмитренко Г. А.

Теорія еліти — система наукових принципів (навчання), що абсолютизує політичні відносини, розглядає політичну владу як основу соціальних відносин, виділяючи в них відносини панування і підпорядкування. Згідно з Т. е. необхідними складовими будь-якої соціальної структури є вища, привілейована верства, що здійснює функції управління, розвитку науки і культури. Решта населення — виконавці нетворчих функцій.

Дмитренко Г. А.

Теорія ігор — математична теорія конфліктних ситуацій. Економічна інтерпретація завдань Т. і. може бути подана в такий спосіб. Якщо є кілька конфліктуючих сторін (осіб), кожна з яких приймає деяке рішення, обумовлене заданим набором правил, і кожній з осіб відомий можливий кінцевий стан конфліктної ситуації із заздалегідь визначеними для кожної зі сторін платежами, то має місце гра. Завдання Т. і. — вибір такої лінії поведінки (стратегії) гравця, відхилення від якої може лише зменшити його вигравш. Ігри, в яких метою кожного учасника є отримання якнайбільшого індивідуального вигравшу, називають некоаліційними, на відміну від коаліційних, у яких дії гравців спрямовані на максимізацію вигравшів колективу (коаліції).

Дмитренко Г. А.

Теорія людських відносин — концепція принципів, завдань і засобів управління людьми в організації. Виникла в 20-ті ХХ ст. у США як світогляд і методологічна основа індустріальної соціології. Провідні її представники — Ф. Дж. Ротлісбергер, Е. Мейо, У. Мур (США). Свого часу Т. л. в. розглядали як новий метод інтенсифікації та підвищення продуктивності праці, що враховував ціннісні орієнтації, мотиви, особливості взаємодії працівни-

ків. Реалізовувалася під гаслом: “Ми не забули про людину”.

Куроченко О. В.

Теорія мотивації — система наукових досліджень у галузі мотивації. Основними напрямками досліджень є змістові та процесуальні Т. м.

Дмитренко Г. А.

Теорія поведінки особистості — теорія, що пояснює форми взаємодії індивіда з навколишнім світом. Перші спроби науково обґрунтувати поведінку індивіда виникли на основі механістичного детермінізму (поведінка трактувалася за типом взаємодії фізичних тіл). Еволюційне вчення (Ч. Дарвін) дало змогу пояснити доцільність поведінки живих істот. На основі біологічного детермінізму склалося вчення про вищу нервову діяльність тварин, синоміом якої І. Павлов вважав поведінку. Біхевіоризм протиставив поведінку свідомості, стверджуючи, що предметом психології є лише поведінка, зведена до сукупності рухової реакції на зовнішні стимули. Психоаналіз запропонував розглядати окремо агресивну поведінку як результат придушення лібідозних (сексуальних) прагнень у ранньому дитинстві.

Дмитренко Г. А.

Теорія “поділу влади” — система наукових принципів (навчання), що формує механізм функціонування всіх видів політичної і неполітичної влади, пов’язаний із процесом передання влади. Основні положення Т. “п. в.”: законодавча, виконавча і судова влади надаються різним органам і людям; усі влади рівні й автономні; жодна влада не може користуватися правами, наданими іншій владі. Ефективний поділ влади на практиці забезпечується додатково використанням механізму стримування і противаг. У результаті цього сили кожної з трьох влад відносно рівні. У свою чергу, це забезпечує зниження імовірності зловживання владою.

Дмитренко Г. А.

Теорія поетапного формування розумових дій — сучасна концепція навчання, що набула поширення у навчанні радистів, телеграфістів та ін. Згідно з нею розумовий розвиток, як і засвоєння

знань, навичок, умінь, відбувається через інтеріоризацію — поетапний перехід “матеріальної” (зовнішньої) діяльності у внутрішній (розумовий) план, у план свідомості, і навчання здійснюється поетапно. На першому етапі ті, кого навчають, оволодівають орієнтованою основою діяльності (ООД) — системою вказівок, як виконувати різні дії. На другому етапі — самостійно виконують реальні дії (напр., маніпуляції з технікою або її заміниками — моделями, тренажерами, макетами, кресленнями тощо). На третьому етапі — ці дії проговорюють уголос; на четвертому — про себе. Застосування Т. п. ф. р. д. у практиці навчання деяких фахівців (телеграфісти та ін.) дало відчутний ефект. Суттєвий внесок в обґрунтування і розвиток теорії зробили П. Гальперін та інші вчені.

Колпаков В. М.

Тест (від англ. *test* — іспит) — завдання стандартної форми у вигляді словесного опису або графічного зображення, яке використовують з метою визначення розвитку особи, спеціальних особливостей, рівня знань. Т. застосовують на іспитах для визначення професійних якостей особи, рівня знань студентів тощо. Результати розв’язання тестових завдань піддають кількісній оцінці та статистичній обробці. Використання Т. фіксує кінцевий результат досліджуваного процесу (відповіді особи у результаті тестування). Напр., тестування студентів з дисциплін менеджменту проводять з метою контролю за процесом навчання та рівнем знань про організацію як об’єкт управління, що дадуть їм змогу сформулювати сучасні уявлення про природу та розмаїття функцій менеджменту. Зміст тестових завдань визначається характером управлінської діяльності з позицій системного підходу. Критерій оцінювання знань студентів за результатами розв’язання тестових завдань — питома вага правильних відповідей у загальній кількості Т.

Чернявський А. Д.

Тестовий метод вивчення професійних якостей працівника. Відбір кандидатів на вакантні посади відбувається у три етапи: 1) конкурс документів; 2) інтерв’ю з кандидатами; 3) тестові випро-

бування. Кожен етап має свої сильні сторони і недоліки, однак у сукупності вони дають змогу досить глибоко вивчити плюси і мінуси кандидатів і максималь-но об’єктивізувати відбір. За допомогою Т. перевіряють: рівень певних якостей працівників (уваги, вміння концентруватися, спілкуватись, рівень агресивності тощо); вміння розв’язувати конкретні проблеми (напр., делегування повноважень, проведення нарад та ін.); широту інтересів, наявність деяких схильностей; рівень інтелекту, тип мислення і пам’яті; вміння аналізувати та узагальнювати інформацію; лідерські якості працівника; готовність навчати та виховувати підлеглих та ін. При проведенні тестування слід дотримуватися таких правил: 1) ретельно готувати набір відповідних Т. для перевірки певних якостей конкретних кандидатів; 2) залучати до проведення тестування добре підготовлених фахівців; 3) створювати комфортні умови під час тестування, по зможі знімати психологічне напруження; 4) гарантувати конфіденційність результатів тестування; 5) по закінченні тестування вичерпно пояснювати його результати. За змістом виокремлюють такі види Т.: а) Т. на фізичні якості (сила, швидкість реакції); б) Т. на окремі якості особистості (комунікабельність, агресивність, холоднокровність); в) Т. на досягнення особистості (оцінка знань і умінь у певних сферах); г) Т. на інтелект (запас слів, пам’ять, грамотність); ґ) імітаційні Т. (оцінка здібностей моделювати певну ситуацію); д) комплексні Т., які містять сотні, а іноді тисячі питань; е) психометричні Т. (виявлення здібностей діяти в екстремальних ситуаціях).

Коростельов В. А.

Тестування. Дуже давній метод. Застосовувався 3000 років тому в системі прийому на державну службу в Китайській імперії. У давніх греків Т. було складовою процесом навчання. Тести використовували для оцінювання фізичних і розумових здібностей. Зокрема, метод Сократа поєднував навчання з Т. і багато в чому нагадує сучасний метод програмованого навчання. В університетах середньовіччя для присудження вчених ступенів також у програмах іспитів використовували тести. Нині Т. широко

застосовують у навчанні, відборі кадрів на вакантні посади, формуванні кадрового резерву, плануванні професійної кар'єри працівників. Недоліками Т. є те, що: воно відіграє допоміжну роль в оцінці працівника; його можна проводити лише для оцінювання окремих якостей працівника; потребує ретельної підготовки і високої кваліфікації осіб, які його проводять. Недотримання цієї вимоги може спричинити серйозні помилки і конфлікти. Підготовка до Т. охоплює такі етапи: 1) аналіз роботи для виявлення її основних складових, необхідної кваліфікації, знань і навичок. Тому дуже важливо в кожній організації мати базу даних з усіх основних видів робіт, тобто систему, яка б включала опис робіт і професійний профіль посад; 2) формування тестотеки на твердих і електронних носіях; 3) групування об'єктів Т. — формування груп, для яких можна було б застосувати відповідний набір тестів. Перед початком Т. методист пояснює його мету і основні завдання, дає методичні поради щодо роботи з тестами, наголошує, що на кожний тест відведено певний час і що всі учасники випробувань мають вкластися в нього. Учасників Т. інформують і про те, як здійснюватиметься перевірка тестів і де вони можуть дізнатися результати, про конфіденційність результатів Т.

Коротельов В. А.

Техніка безпеки — система технічних засобів, вимог, правил і прийомів роботи, що гарантує на виробництві безпечної та сприятливої умови праці. Основними засобами Т. б. є: 1) огорожі, що обмежують або ізолюють особу від рухомих частин машин і механізмів, небезпечних через напругу струмопровідних деталей електричного обладнання, зон з високими температурами та випромінюваннями, зон технологічних процесів, які пожежо- або вибухонебезпечні; 2) засоби для запобігання аваріям і можливим травмам працівників; 3) сигналізаційні вироби (світлові, звукові, знакові, комбіновані), які попереджають про можливу небезпеку; 4) дистанційні системи керування процесами та агрегатами, що використовуються з метою забезпечення безпеки особи за потенційного виділення шкідливих речовин, випромінювання, вибуху; 5) профілактичні

випробовування (на механічну, діелектричну міцність, герметичність, надійність машин і механізмів тощо), які проводять для виявлення обладнання, машин і механізмів, механізованих інструментів, електричних приладів і захисних засобів, що не відповідають вимогам безпеки; 6) спеціальне розпізнавальне пофарбування, знаки попередження, плакати, які нагадують працівникам правила Т. б.; 7) герметизація обладнання та приміщень, що унеможлиблює потрапляння в робочу зону газів, пари, пилу в процесі праці. Для запобігання нещасним випадкам використовують індивідуальні засоби захисту працюючих. Основи Т. б. вивчають студенти вищих і середніх технічних навчальних закладів. Працівники підприємств мають свої правила Т. б. на робочому місці.

Чернявський А. Д.

Техніка управління — сукупність операцій, процесів і процедур управлінської праці, що виконуються формалізовано на основі існуючих правил та інструкцій з використанням засобів оргтехніки та комп'ютерів, які сприяють підвищенню продуктивності праці керівника.

Щокин Г. В.

Технічний інспектор — співробітник, що здійснює нагляд за дотриманням правил охорони праці в організаціях, установах, на будівництві тощо. Має право давати адміністрації обов'язкові розпорядження про усунення порушень законодавства з охорони праці, накладати штраф на винних посадових осіб.

Дмитренко Г. А.

Технічні виконавці — особи, які здійснюють допоміжну діяльність. Т. в. є: секретар, машиністка, діловод та інші службовці, зайняті підготовкою і оформленням документів, господарським обслуговуванням, організаційно-технічною стороною обліку і контролю, веденням діловодства.

Короткін В. Г.

Технічні засоби навчання — комплекс обладнання, апаратури, приладів, що застосовується, по-перше, для відображення і подання інформації під час навчання або контролю за засвоєнням на-

вчального матеріалу; по-друге, для підвищення в цілому ефективності та якості навчально-виховного процесу. Т. з. н. є дидактична техніка (кіно-, діа-, епі-, графопроектори, телевізори, магнітофони, відеомагнітофони, електрофони, лінгафонне обладнання, контролюючі та навчальні прилади) і носії навчальної інформації — аудіовізуальні (від лат. *audio* — слухаю, *video* — бачу), або екранно-звуківі, засоби навчання: діафільми, діапозитиви, транспаранти, кінофільми, навчальні радіо- і телепередачі, відеозаписи, фонозаписи тощо.

Антонюк О. В.

Технократ — висококваліфікований фахівець у галузі техніки і технології, що бере участь в управлінні організацією та у здійсненні урядової економічної політики.

Дмитренко Г. А.

Технократія (від гр. *technē* — мистецтво, майстерність *kratos* — влада) — у загальному значенні — владарювання, влада техніки. Один із напрямів громадської думки, що приписує техніці визначальну роль у соціальному житті і стверджує, що лише індустріалізація спроможна раціонально регулювати й удосконалювати життя особистості та суспільства. Людини зазвичай відводиться роль “раба машини”. Найпомітнішим у зв’язку з Т. був т. зв. технократичний рух у США у 30-ті ХХ ст. Його учасники ставили за мету досягнення загального добробуту завдяки індустріалізації суспільства.

Головатий М. Ф.

Технологічне безробіття — безробіття, спричинене впровадженням нових поколінь техніки і технології, механізацією та автоматизацією ручної праці, внаслідок якого частина робочої сили стає зайвою або потребує нового, більш високого рівня кваліфікації та перепрофілювання.

Дмитренко Г. А.

Технологічний цикл консультування — відтворюваний одиничний процес діяльності управлінського консультанта від пошуку замовника до розрахунку за-

мовника-підприємства з консультантом за консалтингові послуги. Т. ц. к. передбачає взаємодію з одним замовником, хоча один консультант може обслуговувати більше клієнтів, кожний з яких перебуває на певній стадії технологічного циклу. Основні кроки технологічного циклу: пошук замовника → прийняття замовлення → дослідження ситуації в організації-клієнті → ціннісний аналіз діяльності організації-клієнта → розроблення концепції діяльності організації-клієнта → критичний аналіз діяльності організації-клієнта → розроблення проектних пропозицій → остаточне узгодження із замовником консультативних розробок → надання допомоги у здійсненні змін → оцінка ефективності впроваджених розробок → розрахунок із замовником.

Колпаков В. М.

Технологія оцінки діяльності керівника (ОДК) — визначення внеску керівника і керованого ним підрозділу в кінцевий результат діяльності організації за певний період. ОДК може бути застосована для досягнення таких двох груп цілей: 1) для розвитку підрозділу: проведення аналізу виконання планів підрозділу; визначення сильних і слабких сторін керівника; визначення його індивідуальних потреб у підвищенні кваліфікації; планування чисельності персоналу; 2) в адміністративних цілях: підвищення/зниження заробітної плати керівника; перспективи просування службовими щаблями; підстави для звільнення; визначення сильних і слабких керівників. Роботу з формування Т. ОДК починають з розроблення критеріїв оцінювання. На практиці це постає як порівняння результатів з системою встановлених і відомих заздалегідь стандартів і показників. Основними критеріями оцінки діяльності керівника є: 1) надійність оцінки, що передбачає концентрацію на основних, а не на другорядних виробничих операціях; відповідну кваліфікацію осіб, які дають оцінку. З метою запобігання помилкам стосовно керівників система оцінювання має уникати таких прорахунків: а) предмет оцінки не має стосунку до роботи; б) показники оцінки виконання розроблені не на основі аналізу робіт; в) особи, які дають оцінку, не в змозі стежити за процесом виконання

керівником його роботи; г) ОДК базується на аналізі суб'єктивних або невизначених факторів; г) не встановлено стандартні умови збору та аналізу оцінної інформації; 2) свобода від суб'єктивізму, що означає: а) концентрацію оцінки переважно на аналізі роботи, а не на особистості; б) фіксацію і затвердження оцінних інструментів (форм, таблиць), форм збору та аналізу оцінної інформації у відповідних документах; в) створення механізму апеляції і перевірки результатів оцінки вищестоящим керівництвом. Керівник повинен мати право зменшити можливість отримання несправедливої оцінки. Головним правилом у цьому випадку є використання лише тієї оцінної системи, що базується на чітких і зрозумілих показниках, а також на системі фіксації результатів оцінки у відповідних документах; 3) практичність системи оцінювання, що передбачає: а) простоту і чіткість системи оцінювання для керівників підрозділів і для всіх працівників компанії; б) систематичне використання системи оцінювання в управлінні. Для оцінки праці використовують три основні види оцінної інформації: 1) інформація, що базується на аналізі рис характеру керівника. Слугує для оцінки таких особистих характеристик керівника, як здатність приймати рішення, відданість компанії, уміння спілкуватися з вищестоящим керівництвом і з підлеглими, ініціативність тощо. Допомогає відповісти на питання, яким є керів-

ник як людина; 2) інформація, що базується на аналізі поведінки. Її тип доцільно використовувати у випадках, коли важливо знати, як виконано роботу. Керівників оцінюють за тим, як вони виконують свою роботу. Цей тип інформації дуже важливий для вирішення питання, що керівник повинен виконувати інакше; 3) інформація, що базується на аналізі результатів. На її основі визначають особистий внесок керівника у загальний кінцевий результат. Т. ОДК відображає використання відповідних методів і засобів оцінки, зокрема оцінку лідерських якостей керівника; комплексну оцінку керівника, або карту оцінок; метод визначення рівня досягнення поставлених цілей — орієнтація на виконання планів; метод аналітичної оцінки — на основі відгуків вищестоящих керівників. Успішний керівник — це передусім керівник-лідер. Йдеться не про формального, а про реального, харизматичного лідера, якому працівники підпорядковуються не так через його офіційний статус, як із глибокої внутрішньої поваги. Щоб бути лідером, треба, на думку С. Уеллса, добре виконувати дев'ять більш конкретних ролей (табл. 1). Ці ролі керівник може виконувати неоднаково добре: одні — впевнено і ефективно, інші — не дуже вдало. Однак він, знаючи свої сильні і слабкі лідерські якості, повинен передусім змінювати слабкі позиції, що має бути враховано в оцінці його діяльності.

Таблиця 1.

Ролі керівника-лідера

| Основні напрями керівництва | Основні аспекти лідерства | | |
|-----------------------------|---|---|---|
| | Встановлення порядку | Натхнення | Підвищення |
| Системи | <i>Мудрець</i> Розроблення стратегії | <i>Пророк</i> Новаторство в ім'я майбутнього | <i>Чарівник</i> Гармонізація змін |
| Люди | <i>Глобаліст</i> Подолання культурних розбіжностей | <i>Наставник</i> Мотивація працівників | <i>Союзник</i> Побудова партнерства |
| Робота | <i>Володар</i> Прийняття рішень | <i>Провідник</i> Досягнення цілей | <i>Художник</i> Прагнення досконалості |

Технологія службової кар'єри керівника — процес управління просування працівника ієрархічними щаблями організації. Охоплює передусім планування і організацію кар'єри працівників, які виявили здібності в управлінні іншими. Планування службової кар'єри керівника можливе за двох головних умов: 1) добре організованої системи оцінки праці працівників; 2) регулярного проведення анкетувань, опитувань, інтерв'ю. Це дає змогу впродовж певного часу відстежувати результативність праці працівників, їх сильні та слабкі сторони, ставлення до клієнтів, колег, компанії загалом, встановити реальну кваліфікацію працівників, наявність таких необхідних для керівника якостей, як здатність не лише самому розв'язувати управлінську проблему, а й бажання консультувати колег, делегувати їм частину своїх повноважень. Планування службової кар'єри працівників передбачає вирішення таких питань: 1) забезпечення трансформації цілей організації в особисті цілі працівників; 2) дотримання індивідуального підходу у розробленні їх кар'єри; 3) усунення “кар'єрних туликів”; 4) формування системи чітких критеріїв і показників службового зростання; 5) вивчення трудового потенціалу працівників з метою сприяння їх кар'єрному зростанню, а також усуненню невинуватих, завищених очікувань. У зв'язку з цим особливе значення для управління службовою кар'єрою набувають такі документи: а) опис (профіль) робіт — характеристика умов праці, робочого місця, основних трудових операцій, необхідної освіти та практичних навичок, рівня оплати тощо; б) профіль посади — вимоги, які висуває посада до працівника (вміння аналізувати, приймати рішення, спілкуватися з вищестоящими керівниками, колегами та підлеглими тощо). Найпоширенішою формою планування є розроблення індивідуальних кар'єрограм, що містять перелік основних службових і професійних цілей працівника на 5–10 років, а також зобов'язань сторін: керівництво організації зобов'язується забезпечити вертикальне і горизонтальне переміщення працівника (з переліком посад, визначенням рівня заробітної плати, форм підвищення кваліфікації та ін.), а працівник бере на себе

зобов'язання щодо підвищення кваліфікації, професійної майстерності, продуктивності та якості праці.

Коростельов В. А.

Технологія управління — поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій. Технологія управлінських робіт є системою операцій і процедур, які здійснюють керівники, спеціалісти й технічні виконавці в певній послідовності та поєднанні. Управлінська операція — закінчена цілеспрямована дія або низка дій, спрямованих на виконання організаційного, економічного, соціального чи іншого завдання. Комплекс таких дій у межах однієї операції може охоплювати декілька елементів, що виконуються вручну або за допомогою технічних засобів. Операція є первинною ланкою в загальному процесі праці з управління і безпосередньо впливає на організацію цього процесу. В організації розробляють і застосовують функціонально-посадові інструкції, операційно-процедурні карти, нормативи, алгоритми та інші матеріали. Кожна операція пов'язана з попередньою і наступною операціями циклу процесу управління щодо термінів, кількості та якості інформації. Операції у процесі управління визначають поділ праці між його учасниками. Належна організація кожного функціонального процесу в системі управління передбачає визначення кількості, послідовності та характеру операцій цього процесу; підбір для кожної операції відповідних способів, методів, технічних засобів, встановлення оптимальних умов протікання процесу в часі і просторі. Розрізняють операції, що здійснюються послідовно, паралельно або змішаним методом. Зміна операцій, їх поєднання, взаємозв'язок, перехід одна в одну визначаються процедурами, що є сукупністю різноманітних управлінських операцій, які виконують за певною схемою чи алгоритмом. Процес управління здійснюється від загального до конкретного; від конкретної функції управлінського апарату — до підфункції, від підфункції — до конкретної процедури, а відтак — до операції. Управлінська про-

цедура є системою послідовно реалізованих правил щодо виконання в певному порядку організаційних, інформаційних та інших операцій. Управлінські операції та процедури класифікують: 1) за змістом — інформаційні (пошук, збирання, передання, обробка, зберігання науково-технічної, економічної, оперативно-виробничої інформації); логіко-розумові (розроблення, прийняття управлінських рішень); організаційні (підбір і розстановка кадрів, постановка завдань, інструктаж, оперативне планування, організація процесів праці, адміністративна розпорядливість, диспетчеризація, координація, контроль за виконанням); 2) за посадовими категоріями (керівники, спеціалісти, технічні виконавці) — творчі, логічні й технічні; 3) за кількістю елементів — прості і складні; 4) за ступенем повторюваності — повторювані (рутинні), неповторювані (творчі); 5) за рівнем механізованості — ручні (без застосування оргтехніки), механізовані і автоматизовані (виконуються за допомогою різних засобів обчислювальної та організаційної техніки). Процес управління технологічно поділяють на три основні цикли, в межах яких виконують певні операції та процедури. Технологія процесів управління має однаковий циклічний характер незалежно від рівня керуючої системи: 1) інформаційний цикл — пошук, збирання, передання, обробка, зберігання науково-технічної, економічної, облікової та іншої інформації (виконавці — здебільшого технічні працівники та спеціалісти); 2) логіко-розумовий цикл — розроблення і прийняття управлінських рішень (виконавці — переважно спеціалісти і керівні працівники організації); 3) організаційний цикл — організаційна дія на об'єкт управління для реалізації рішення (виконавці — переважно лінійні керівники).

Лопатенко Л. О.

Технополіс (гр. *techne* — майстерність, *polis* — місто) — сучасна форма диверсифікації економічної діяльності, територіальної інтеграції науки і виробництва (синоніми — науковий парк, технопарк). Т. є міжгалузевим науково-технічним комплексом, що складається з наукомістких фірм, дослідницьких лабораторій, посередницьких фірм наукоміст-

ких послуг, які зосереджуються навколо великого університету або дослідницького центру. Т. — результат структурно-технологічної перебудови у розвинених країнах, зокрема інформатизації. Він є найважливішим елементом сучасної ринкової системи, організаційною формою зрощування транснаціональних корпорацій (ТНК), різних фондів, банків, компанії венчурного капіталу, інноваційних підприємств, університетів, лабораторій, приватних і державних НДІ, консультаційних, інформаційних та інших фірм сфери послуг у єдиний механізм. На сьогодні у світі існує кілька сотень Т. Вони виникають зазвичай там, де верховна і місцева влада прагне залучити університет або великий НДІ до перепрофілювання традиційних індустриальних центрів, що перебувають у занепаді, або до створення в екологічно чистих зонах наукових парків. Зі свого боку університет намагається комерціалізувати частину своїх досліджень, прагнучи стати центром економічної діяльності, привабливою для інноваційних фірм. Вкладаючи кошти в місцевий університет з метою його модернізації, стимулюючи дослідження в авангардних галузях, регіон або місто сподіваються на економічну віддачу. Інвестиції в університет окуповуються в результаті передання розроблених технологій приватним фірмам. У межах Т. інтенсивно здійснюється обмін науково-технічними і виробничими ідеями, створюються (під контролем великих компаній) дрібні інноваційні підприємства, здатні оперативно використовувати у виробництві новітні результати досліджень і розробок, відбувається рух науко- і капіталомістких ресурсів і кадрів між наукою і виробництвом.

Дмитренко Г. А.

Тип вищої нервової діяльності (тип нервової системи) — сукупність властивостей нервової системи, що становлять фізіологічну основу індивідуальної своєрідності діяльності людини і поведінки тварин (див.: Темперамент).

Щокін Г. В.

Типи вікової структури населення — типи розподілу населення за віковими групами і контингентами. Зазвичай населення розподіляють за одно- або п'яти-

річними віковими групами, в окремих випадках — за укрупненими групами: 0–14 років, 15–59 років, 60 років і більше. Вікова структура населення характеризує співвідношення різних його вікових груп і дає змогу оцінити їх у взаємозв'язку з демографічними, соціальними та економічними рисами. Вона є, з одного боку, результатом еволюції режиму відтворення населення, а з іншого — чинником майбутнього демографічного розвитку. Виокремлюють три основні Т. в. с. н. (за шведським демографом А.-Г. Стундбергом, кінець XIX ст.): 1) прогресивний — характеризується великою часткою дітей у загальній чисельності населення і високим природним приростом; 2) стаціонарний — урівноважені частки дитячих і старших вікових груп; природний приріст незначний або незмінний; 3) регресивний — значна частка людей похилого віку, звужене відтворення населення.

Дорошенко Л. С.

Типи менеджменту — 1) категорії класифікації менеджменту, виділені за певними ознаками; 2) сукупність об'єктів менеджменту і відповідних видів діяльності, що вирішують певний комплекс завдань. Одним із найважливіших критеріїв багатофакторної типологізації менеджменту є пріоритети в засобах менеджменту. Залежно від того, яким засобам надається перевага, розрізняють: 1) управління адміністративно-командне; 2) економічне; 3) соціально-економічне; 4) технократичне. Адміністративно-командне управління як головний засіб управлінської діяльності передбачає адміністративний наказ (команду), виконання якого жорстко контролюється; система відповідальності при цьому відповідає потребам такого контролю. Пріоритет надається командному розпорядженню і виробництву, а не людині у виробництві, не реальній економіці. Економічне управління характеризується пріоритетом економічних засобів над іншими, у т. ч. й адміністративними. Для здійснення такого управління необхідна спеціальна підготовка менеджерів, які знають економіку і розуміють економічні процеси. Однак воно, як і будь-який тип управління, не є ідеальним, в реальному житті нерідко не враховує соціальні і психологічні фактори. Як за-

свідчує світова практика, людський фактор у виробництві відіграє суттєву роль. Досвід багатьох країн, передусім Японії, підтверджує, що управління має спиратися саме на нього в комплексному розумінні його вияву, а також враховувати набір динамічних інтересів особистості. Таке управління називають соціально-економічним. Воно не заперечує використання економічних засобів впливу, а навпаки, передбачає їх поєднання з іншими засобами. В центрі соціально-економічного управління — людина, її інтереси, потреби та цінності. Водночас тенденції розвитку сучасної техніки і технології породжують і такі уявлення, в яких вирішальним засобом розвитку виробництва, а отже — й управління, є техніка і технологія виробничої діяльності. Перебільшення ролі техніки та її протиставлення людині у розв'язанні ключових проблем сучасності характерне для технократичного управління, в якому панує технократичне мислення, а людина є лише елементом великої технічної системи. За такого типу управління увага менеджера зосереджена на техніко-технологічних проблемах у виробництві та в управлінській діяльності, інші проблеми вважаються другорядними або їх не помічають. За критерієм ролі ринку у здійсненні управління виділяють такі його типи: 1) планово-директивне; 2) маркетингове; 3) цільове; 4) проблемно орієнтоване. Планово-директивне — управління, за якого план відіграє вирішальну роль. У сучасній динаміці розвитку воно є малоефективним, оскільки у планах неможливо передбачити всі повороти розвитку навіть з використанням найсучаснішого математичного апарату. Маркетингове управління орієнтоване на ринок: спирається на ринкові механізми економічного життя. В його керуючій підсистемі є відділ маркетингу, який відіграє вирішальну роль у функціонуванні всієї системи управління, у розв'язанні всіх найважливіших проблем. Завдання інших підрозділів — функціональна оцінка ринкових процесів. Цільове — управління за цілями з максимальним урахуванням ринкових тенденцій розвитку економіки. Доповнює маркетингове управління визначенням і передбаченням ринкових тенденцій, урахуванням можливого і

вірогідного майбутнього в прийнятті рішень, цілеспрямованим впливом на ринкові процеси відповідно до прийнятої стратегії. Проблемно орієнтоване управління характеризується орієнтацією на розв'язання проблем, що виникають у процесі функціонування фірми в умовах ринку. За такого типу управління проблема є головним вихідним фактором у розробленні та прийнятті управлінських рішень. За критерієм ступеня організаційної жорсткості виокремлюють: 1) регламентне; 2) нормативне; 3) соціально-регульовальне; 4) розпорядче управління. Регламентне — управління, що ґрунтується на ідеї забезпечення узгодженості за допомогою ретельно вивірених і добре розроблених регламентів — організаційних положень, що гранично жорстко прописують види дій, а також умови і обмеження їх здійснення. Нормативне — управління, в основі якого нормативи, що відіграють у ньому провідну роль. Нормативи — організаційні положення, що неоднозначно прописують дії і вимоги до них за допомогою встановлення діапазону діяльності, середньої величини її організаційної оцінки або за допомогою диференції дій за факторами дійсності чи умовами управління. Це управління також охоплює незначну частину регламентів. Соціально-регульовальне — управління, що спирається не на формальні положення, а на соціально-психологічні зв'язки і стосунки в колективі, які відображають взаєморозуміння, взаємопідтримку, взаємодопомогу і доброзичливість, усвідомлення місії фірми. Цього досягають спеціальною програмою роботи з персоналом, стилем управління, врахування людського фактора і мотивування певних аспектів поведінки людини в системі спільної праці. Розпорядче — гнучке управління, що спирається на поточні розпорядження, розв'язання проблем, що виникають, на основі оперативного розподілу завдань. Ефективне у невеликих організаціях. За критерієм розподілу повноважень виділяють централізований, децентралізований, гнучкий і ситуаційний менеджмент. Централізований — менеджмент, що характеризується концентрацією повноважень на верхніх рівнях ієрархії системи управління, а також зниженням вияву ініціативи і твор-

чості, оперативного реагування на швидкі зміни ситуації у нижніх його рівнях. Децентралізований — менеджмент, протилежний централізованому. Передбачає передавання повноважень життєдіяльності організації та її розвитку на нижні рівні системи управління. На верхніх її рівнях зосереджено повноваження з прийняття лише окремих рішень координаційного, стратегічного та рекомендаційного типу. Гнучкий — менеджмент, що передбачає гнучкий розподіл повноважень за рівнями системи управління. ґрунтується на процесах делегування повноважень з одного рівня системи управління на інший за певних обставин роботи. Ситуаційний — різновид гнучкого менеджменту, за якого повноваження щодо прийняття рішень розподілені залежно від можливих ситуацій. За критерієм особистісного фактора в управлінні і ролі менеджера виділяють: 1) авторитарний; 2) колегіальний; 3) корпоративний; 4) ліберальний менеджмент. Авторитарний — менеджмент, що характеризується цілковитою концентрацією влади чи повноважень в руках однієї особи. Колегіальний — менеджмент, що ґрунтується на колегіальному прийнятті ключових управлінських рішень, наданні вирішальних повноважень тільки колегії, що складається з професіоналів і відповідальних працівників різних рівнів системи управління. Корпоративний — менеджмент, що враховує комплекс принципів, згідно з якими приймаються управлінські рішення, що об'єднують персонал, і передбачає його широку участь у розробленні та прийнятті цих рішень. Формується в колективі одnodумців, де є загальна цілеспрямованість, спільні інтереси та об'єднувальна ідея. Ліберальний — менеджмент, що передбачає мінімальне втручання менеджера у процеси розв'язання суперечностей. Слабко структурований за функціями і повноваженнями, побудований на взаємодії індивідуальних інтересів. За критерієм пріоритетів в організації управління виділяють: 1) функціонально-виробничий менеджмент; 2) управління за результатами; 3) стратегічний менеджмент. Функціонально-виробничий — менеджмент, що базується на організації виробництва, тобто функції виробництва відіграють вирішальну роль. Увага зосереджується на

внутрішньовиробничих процесах, зовнішнє управління існує лише тією мірою, яка необхідна для вирішення внутрішніх, переважно виробничих завдань. Менеджмент за результатами — тип менеджменту, за якого результат виробництва розглядається як матеріалізація діяльності в готовому продукті. У практиці результатом управління може бути якість продукції, імідж фірми, прибуток. Стратегічний — менеджмент, орієнтований на мету, пріоритетом є стратегія. Його особливість — усі процеси управління обов'язково узгоджуються з розробленою і прийнятою стратегією розвитку фірми. За критерієм мотивації виокремлюють: 1) менеджмент адміністративний; 2) природної мотивації; 3) мотиваційний; 4) антимотиваційний. Адміністративний менеджмент передбачає вибір варіанта розподілу функцій, який відповідає фаху, досвіду спеціаліста, сприяє створенню відповідних організаційних умов для виконання роботи. Менеджмент природної мотивації — менеджмент з обмеженим мотивуванням. Мотивація здійснюється за обмеженим складом мотивів, встановленим природним еволюційним шляхом, і обмежується конкретними ситуаціями. Мотиваційний — менеджмент, що спирається на систему мотивів, взаємопов'язаних з іншими факторами діяльності працівника (установками, звичками, цінностями тощо). Антимотиваційний — менеджмент негативної мотивації, що виникає або випадково, або у зв'язку з недбалим ставленням до проблем мотиваційної діяльності, нерозумінням її значення як суттєвого фактора досягнення успіху в управлінні. За ступенем кризовості менеджмент поділяють на: 1) ймовірно-кризовий; 2) передкризовий; 3) антикризовий; 4) стабілізаційний. Ймовірно-кризовий — менеджмент, що підвищує ймовірність кризи чи спричиняє її. До цього призводить те, що менеджер не бачить передумов кризи, або ризикове управління без вжиття заходів страхування можливих ускладнень. Передкризовий — менеджмент у зоні небезпеки кризи, підвищеного ризику, який враховує можливість кризи і створює умови для страхівки, унеможливорює руйнівну кризу, знижує її можливу гостроту. Побудований на передбаченні та оцінці на-

слідків кризи. Антикризовий — менеджмент, спрямований на уникнення криз у процесі розвитку фірми. Це високопрофесійний менеджмент, відсоток помилкових рішень за якого зводиться до мінімуму. Успішний в умовах кризи, дає змогу пройти кризову стадію розвитку з мінімальними збитками і швидше вийти з неї. Стабілізаційний — менеджмент виходу з кризи. За критерієм особливостей об'єкта менеджменту виділяють: 1) галузеве управління; 2) диверсифікаційне управління; 3) управління проектом, управління фірмою чи підприємством. Галузеве — управління великим комплексом або галуззю. Характерні особливості — багаторівнева ієрархія, бюрократичні процедури прийняття рішень, зокрема у нерозвиненій ринковій економіці. Диверсифіковане — зазвичай матричне гнучке управління, що зумовлено потребою варіювання ресурсів, пошуком варіантів їх ефективного використання. Управління проектами має свою специфіку: пріоритетним є послідовне розв'язання завдань, передбачених програмою. За цих умов кращою формою завдань системи менеджменту є матрична, що передбачає диференціацію повноважень не за галузями діяльності чи масштабами управління, а за проблемною специфікою управлінських рішень. Управління фірмою чи підприємством — переважно традиційне лінійно-функціональне управління. За ступенем науковості менеджмент поділяють на: 1) політизований; 2) науковий; 3) емпіричний; 4) прагматичний. Політизований — менеджмент, спрямований на вирішення політичних завдань, завдань лобювання, участі в політичних процесах і на цій основі отримання певних переваг. Науковий — менеджмент, характерною особливістю якого є розроблення і прийняття науково обгрунтованої концепції розвитку фірми і стратегії управління. Емпіричний — менеджмент, в якому головним критерієм оцінок і вибору рішень, побудови системи і технології управління є значний, підтверджений успіхом досвід. Прагматичний — менеджмент, орієнтований на розв'язання безпосередніх проблем, що знаходяться на поверхні подій. Це управління безпосереднього ефекту, нерідко позбавлене передбачення і не прагне його. За сферами ді-

льності в організаціях виокремлюють: 1) стратегічний; 2) маркетинговий; 3) виробничий; 4) фінансовий; 5) кадровий; 6) інноваційний менеджмент. Стратегічний — менеджмент, у процесі якого вище керівництво переносить центр уваги на оточення організації з тим, щоб адекватно реагувати на його зміни. У межах цього менеджменту визначають ключові позиції на перспективу залежно від пріоритетності цілей; виділяють ресурси під стратегічні цілі; створюють стратегічні бізнесодиниці у структурі організації; оцінюють і стимулюють дії підрозділів та їх керівників у міру досягнення стратегічних цілей. Маркетинговий — менеджмент, завдання якого — поєднати в загальний процес за допомогою маркетингової діяльності щодо реалізації створеного продукту задоволення потреб клієнтів організації і досягнення її цілей. Охоплює такі процеси і дії: дослідження і сегментацію ринку, розроблення товарів, формування цінової політики, створення систем збуту і маркетингових комунікацій. Виробничий — менеджмент процесу переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів на готову продукцію. Передбачає такі операції: розроблення і проектування продукту; вибір технологічного процесу, розстановка техніки, кадрів; управління постачанням сировини, матеріалів і напівфабрикатів; управління запасами на складах; оперативне управління виробничим процесом; контроль за якістю продукції. Фінансовий менеджмент — система принципів і методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів підприємства і організацією обігу його грошових засобів. У межах фінансового менеджменту розробляють фінансові стратегії підприємства, проводять аналіз різних аспектів фінансової діяльності, приймають рішення щодо управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками, фінансовими ризиками підприємства. Кадровий — менеджмент, пов'язаний із використанням можливостей працівників для досягнення цілей організації. Його елементи — набір, відбір і розстановка кадрів; навчання і розвиток, планування кар'єри персоналу; компенсація за виконану роботу; ство-

рення умов на робочому місці тощо. Інноваційний — управління дослідженнями, розробками, розвитком фірми, вирішення завдань розвитку власної наукової, науково-технічної та експериментальної бази; проведення досліджень самостійно чи в кооперації з іншими організаціями; оформлення замовлень на їх проведення сторонньою організацією; придбання ліцензій на право виробництва товарів чи послуг; управління новими проектами, програмами.

Сладкевич В. П.

Типи трудової мотивації. У своєму ставленні до роботи працівник керується одночасно декількома мотивами, з яких один переважає. За цим критерієм виділяють такі основні Т. т. м. (і відповідні їм типи працівників): 1) інструментальна — для працівника найважливішим у роботі є заробіток, переважно у грошовій формі. Працює з максимальною віддачею на будь-якій роботі, якщо його праця справедливо й високо оплачується; 2) професійна — для працівника головним є цікава, змістовна робота, можливість виявити себе і довести оточенню й собі, що йому під силу завдання, з яким не кожен упорається. Індикатором працівника цього типу є розвинена професійна гідність; 3) патріотична — працівник сумлінно працює з високих моральних, релігійних або ідеологічних мотивів. Найбільше цінує результативність спільної справи, в якій бере участь, і суспільне визнання його участі, виражене передусім у моральних знаках і оцінках; 4) господарська — одна з найглибших і найстійкіших. Як і інструментальна, найповніше відповідає ринковим умовам. Працівник виконує свою роботу з максимальною віддачею, не наполягаючи на її особливій цікавості або на дуже високій оплаті, не потребує додаткових вказівок і постійного контролю. Однак господарем важко керувати — він суверенний, не терпить наказів.

Калина А. В.

Типологія менеджерів — 1) класифікація типів менеджерів; 2) впорядковане за певними класифікаційними ознаками розмаїття типів менеджерів. За рівнем керівництва в організації виділяють менеджерів вищого, середнього і нижчого рів-

нів. Вищий (інституційний) рівень — адміністрація підприємства (керівник і заступники), яка здійснює загальне стратегічне управління організацією та її функціональними і виробничо-господарськими підрозділами. На цьому рівні зайнято не більш як 3–7 % управлінського персоналу, що розробляє стратегічні плани, формує цілі організації, здійснює адаптацію організації до змін, забезпечує її зв'язок із зовнішнім середовищем та суспільством. Середній (управлінський) рівень — найчисельніший (40–60 % від управлінського персоналу організації). Охоплює менеджерів, відповідальних за управління, координацію діяльності працівників, організацію виробничого процесу в підрозділах фірми, що складаються з кількох первинних структурних одиниць, менеджерів штабних і функціональних служб апарату управління підприємством, його філій і відділень, керівників допоміжних та обслуговуваних виробництв, цільових програм і проектів. Типові посади менеджерів цього рівня — завідувач відділу, начальник цеху, директор філії, менеджер по продукту, проекту, регіону. Нижчий (технічний) рівень — менеджери, яким підпорядковані працівники переважно виконавчої праці: майстри, керівники дільниць, змін, функціональних підрозділів у цехах, бригадири. Вони здійснюють оперативне управління первинними підрозділами (бригадою, зміною, дільницею, сектором), займають переважно поточними операціями і діями, які забезпечують ефективну діяльність щодо виробництва продукції і надання послуг. За характером праці (спеціалізацією) виокремлюють менеджерів функціональних, генеральних, лінійних і апаратних. Функціональні — менеджери, відповідальні за окремі елементи діяльності організації (управління персоналом, фінансами, маркетингом чи виробництвом). Більшість із них є фахівцями в цих галузях і мають досвід практичної роботи. Генеральні — менеджери, які очолюють великі підрозділи організації — відділення або дочірні компанії, що виконують комплекс функцій. Генеральний менеджер несе відповідальність за загальну діяльність підрозділу і за діяльність підпорядкованих йому менеджерів. Лінійні — менеджери, відповідальні за ви-

конання функції, що безпосередньо пов'язана з виробництвом чи постачанням продукції (послуг) споживачам. Залежно від рівня керівництва вони можуть управляти роботою магазину торгівельної компанії, групи фахівців, департаментом, виробничою діяльністю підприємства. Апаратні — менеджери, відповідальні за виконання невиробничих функцій діяльності підприємства (фінанси, персонал, закупівля чи правові питання). Виконання цих функцій не приносить безпосереднього прибутку, і відповідальні за їх реалізацію працівники не вступають у прямі контакти із споживачами. Їх клієнтами є лінійні відділи організації. Однак в управлінні підлеглими апаратні менеджери діють так, як і лінійні. За горизонтальним розподілом праці виділяють менеджерів сфер виробництва, фінансів, маркетингу, управління персоналом, управління інноваціями тощо. За технологічним і професійним розподілом праці у складі апарату управління організацією — три категорії менеджерів: керівники, фахівці та службовці. Керівники приймають рішення і організовують їх практичну реалізацію; фахівці — проєктують і розробляють варіанти рішень; службовці — здійснюють головним чином інформаційне забезпечення всього процесу управління. За системою управління (матерією поведінки керівника з підлеглими) розрізняють менеджерів авторитарних, демократичних і ліберальних. Авторитарні — схильні до надмірної централізації влади, особистого вирішення не лише значних, а й дрібних питань, свідомого обмеження контактів з підлеглими, жорсткого контролю; демократичні — прагнуть до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації, залучають їх до процесу управління, з повагою ставляться до працівників; ліберальні — мало втручаються у справи підлеглих, не виявляють достатньої активності та вимогливості, не бажають брати на себе відповідальність за рішення та їхні наслідки. Наведена Т. м. є певною мірою умовною, в діяльності менеджера найчастіше наявні риси і особливості всіх перелічених типів керівників.

Традиція (лат. *traditio* — передання) — елементи соціальної і культурної спадщини, що передаються від покоління до покоління і зберігаються у визначених суспільствах, класах, соціальних групах упродовж тривалого часу. Т. охоплює об'єкти спадщини (матеріальні і духовні цінності), процес соціального спадкування і його способи.

Дмитренко Г. А.

Трансформація ринкова (від лат. *transformatio* — перетворення) — перетворення істотних властивостей об'єкта (природи, суспільства, форм управління тощо). Поняття Т. р. немає в сучасній довідковій літературі. Цей термін використовують на позначення процесів перетворення державних підприємств як організаційних форм управління, створених в умовах адміністративно-командної економіки, на організаційні форми управління, адекватні умовам ринкової економіки, що базується на засадах попиту та пропозиції.

Чернявський А. Д.

Тренінг (англ. *training* — спеціальне тренування) — систематичне тренування або вдосконалення навичок і поведінки працівників організації з метою поліпшення можливостей реалізації її цілей. У підготовці фахівців використовують Т. ділового спілкування; Т. продажів; перцептивний Т. (розвиток здібностей адекватного і всебічного пізнання себе, інших людей, відносин).

Дмитренко Г. А.

Тренінг для аналітичних служб управління — тренінг для представників аналітичних ланок управлінського апарату (юристів, економістів, маркетингових та ін).

Колпаков В. М.

Тренінг для сервісних служб — тренінг для представників підрозділів, що обслуговують базовий процес.

Колпаков В. М.

Тренінг соціально-психологічний — прикладний розділ соціальної психології, що є сукупністю групових методів формування умінь і навичок

самопізнання, спілкування та взаємодії індивідів у групі.

Щокін Г. В.

Тренінгова технологія — технологія проведення тренінгових занять, яка забезпечує підвищення рівня знань і практичних навичок учасників. Оскільки головним завданням управління персоналом є сприяння досягненню організацією поставлених цілей, тренінгові програми розробляють системно і з урахуванням потреб організації. Модель такого системного підходу охоплює три фази: 1) фаза оцінки потреб тих, кого навчають; 2) фаза тренінгу; 3) фаза оцінки результату. У фазі оцінки потреб визначають, хто має потребу в тренінгу і який вид тренінгу необхідний. З цією метою проводять організаційний аналіз, аналіз завдань, аналіз персоналу і формують чіткі цілі тренінгу. Фаза тренінгу передбачає розроблення тренінгових матеріалів і проведення тренінгу. У розробленні тренінгової програми враховують: принципи навчання дорослих, застосування отриманих знань на практиці, можливі перепони перед проведенням тренінгу і у його процесі. Підбір тренінгових інструментів передбачає вибір із багатьох тренінгових методів, однак їх розмаїття зводиться до двох основних: 1) тренінг на робочому місці (*on-the-job*) і тренінг за межами організації (*of-the-job*). Фаза оцінки результату — визначення ступеня досягнення мети; удосконалення тренінгової програми. Роль тренінгу для розвитку персоналу є значною, оскільки він: 1) забезпечує набуття учасниками первинних практичних навичок розв'язання складних проблем; 2) у процесі тренінгів ті, кого навчають, набувають навички ведення конструктивних дискусій, вміння краще розуміти інших людей; 3) дає змогу працівникам глибше пізнати не лише своїх колег, а й самого себе. Тобто змушує замислитися над своїми недоліками і “білими плямами” у галузі знання, етики, правил комунікації. Т. т. виникла у середовищі реального управління — на підприємствах і в організаціях як реакція на упущення вищих навчальних закладів у підготовці фахівців (господарюючи суб'єкти змушені були усувати огріхи вищої школи за допомогою конкретних

тренінгів: “Основи комунікації”, “Управління часом”, “Основи бізнес-планування”, “Проектний менеджмент” та ін.). Сильними сторонами Т. т. є: а) забезпечення підвищення якості навчання. Учасники здобувають не лише теоретичні знання, а й практичні навички розв’язання управлінських проблем; б) можливість розроблення конкретного алгоритму розв’язання конкретних проблем; в) у тих, хто навчається, є можливість перевірити свій потенціал, побачити сильні і слабкі сторони; г) підвищення інтересу до навчання, до опрацювання додаткової літератури, наукових дискусій тощо; ґ) можливість залучення до процесу навчання найбільш кваліфікованих фахівців. Слабкі сторони Т.т.: а) тренінги доцільно використовувати лише для вивчення ключових і найбільш гострих проблем; б) Т. т. значно дорожча за традиційну, потребує відповідної матеріально-технічної бази; в) оплата праці тренерів-викладачів повинна бути вищою, ніж інших викладачів, оскільки затрати праці на підготовку і проведення тренінгів значно вищі; г) нестача тренерських кадрів через відсутність системної підготовки і перепідготовки тренерів. Отже, Т. т. слід широко використовувати передусім у внутрішньофірмовій підготовці персоналу та у вищих навчальних закладах для підготовки менеджерів.

Коростельов В. А.

Тривожність — стан підвищеної сенсорної уваги і моторного напруження у ситуації можливої небезпеки, який забезпечує відповідну реакцію на страх. Схильність особистості до переживання тривоги є одним із основних параметрів індивідуальних відмінностей. На відміну від страху як реакції на конкретну загрозу, Т. — генералізований, дифузний чи безпредметний страх. Вона пов’язана з очікуванням невдачі у соціальній взаємодії і нерідко обумовлена неусвідомлюваною джерела небезпеки. Функціонально Т. є не лише реакцією на можливу небезпеку, а й спонуканням до її пошуку та конкретизації, до активного вивчення дійсності з метою визначення предмета небезпеки. Т. виявляється як відчуття безсилля, невпевненості в собі, перебільшення сили і загрозливого характеру зовнішніх чинників. Поведінкові вияви Т. — за-

гальна дезорганізація діяльності, що порушує її спрямованість і продуктивність. Т. як механізм розвитку неврозів формується на основі внутрішніх суперечностей у розвитку і структурі психіки, напр., від завищеного рівня очікувань, недостатньої моральної обґрунтованості мотивів; вона може призвести до неадекватного переконання щодо існування загрози з боку інших людей, власного тіла, результатів власних дій тощо. Т. загалом — суб’єктивний вияв неблагополучності особистості. Т. є зазвичай підвищеною: а) за нервово-психічних і важких соматичних захворювань; б) у здорових людей, які переживають наслідки психічної травми; в) у людей з відхиленнями у поведінці. В дослідженнях розрізняють: 1) Т. ситуативну — пов’язану з конкретною зовнішньою ситуацією; характеризує стан індивіда у поточний момент; 2) Т. як рису особистості — підвищену схильність відчувати тривогу через реальні чи уявні небезпеки. Т. послаблюється з допомогою захисних механізмів — витіснення, заміщення, раціоналізації, проекції та ін.

Сладкевич В. П.

Трудова дисципліна (лат. *disciplina* — вчення, виховання, розпорядок) — сукупність правових норм, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок, встановлюють трудові обов’язки працівників і визначають заохочення за успіхи у праці та відповідальність за неналежне виконання обов’язків. За успіхи в роботі використовують заохочення, передбачені у затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку. Згідно зі ст. 147 КЗпП України до порушника Т. д. може бути застосовано тільки один із таких видів стягнення: 1) догана; 2) звільнення. Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені для окремих категорій працівників і інші дисциплінарні стягнення. Зокрема, Дисциплінарний статут прокуратури України передбачає такі їх види: 1) догана; 2) пониження у класному чині; 3) пониження в посаді; 4) позбавлення нагрудного знака “Почесний працівник прокуратури України”; 5) звільнення; 6) звільнення з позбавленням класного чину. При обранні виду стягнення власник або уповноважений

ним орган мають враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника. Замість дисциплінарного стягнення власник або уповноважений ним орган має право передати питання про порушення Т. д. на розгляд трудового колективу або його органу.

Короткін В. Г.

Трудова діяльність — форма вияву активного ставлення людини до праці. До Т. д. спонукають потреби, інтереси, схильності, почуття, усвідомлення обов'язку, відповідальність, що є мотивами. Т. д. характеризується й певними засобами, за допомогою яких здійснюється. Вона передбачає наявність у людини певних знань, умінь і навичок, які, у свою чергу, збагачуються та розвиваються безпосередньо у процесі Т. д. Пізнавальна основа Т. д. має визначальне значення у формуванні таких її якостей, як перспективна спрямованість, свідомо мотивація, планомірний характер.

Калина А. В.

Трудова кар'єра працівника — соціальне явище, в якому відображається взаємодія низки соціальних законів за визначальної ролі загальних економічних законів поділу і зміни праці. Проблеми Т. к. п. посідають провідне місце в предметному полі соціологічної науки. Термін “Т. к.” є похідним від терміна “кар'єра” (фр. *carrière* та італ. *carriera* — біг), запровадженого у науковий обіг зі сфери буденної свідомості. У найзагальнішому значенні кар'єра — успішне просування у сфері суспільної, службової, наукової та іншої діяльності. Розширення досліджень професійної кар'єри пов'язане зі зростанням мобільності сучасного ринку робочої сили. Типовим у сучасних працях, присвячених життєвому циклу і професійній кар'єрі, є акцентування на соціальному контексті розвитку індивіда. На зміну жорстким моделям стадій професійного вибору, дорослішання або старіння дедалі частіше приходить принцип соціальної детермінації життєвого шляху. У дослідженнях процесу формування різних типів кар'єри у молоді залежно від особливостей її життєвих орієнтацій, що по-

стають на основі надання переваги різноманітним сферам діяльності, розрізняють чотири типи кар'єри: 1) стабільна трудова кар'єра; 2) нестабільна трудова кар'єра; 3) припинена або така, що припиняється; 4) кар'єра в навчанні. Однією з відмітних рис кар'єри, що припиняється, і нестабільної кар'єри є безробіття. В соціологічній і управлінській літературі ще не склалося єдине розуміння змісту Т. к. п. Нерідко зустрічається обмежене її розуміння — лише як просування по службі. Такий погляд неприйнятний у дослідженні передусім переміщень молоді. Для молодих працівників ця перспектива не є головною метою. Накопичення знань, умінь, досвіду, підвищення кваліфікації та освіти, що уможливають виконання складнішої і відповідальнішої роботи, завоювання авторитету у товаришів, трудовому колективі, розширення самостійності та підвищення довіри — далеко не повний набір можливих просувань. Їх зв'язок, взаємообумовленість із просуванням по службі, яке і є результатом та продовженням перелічених переміщень, вимагає розгляду обох цих напрямів — горизонтального і вертикального — як двох напрямів одного процесу — кар'єри. Їх єдність зумовлена і спільним механізмом виробничої адаптації, що є основою як горизонтальної, так і вертикальної кар'єри. В обох випадках зростаюча невідповідність між робочим місцем і вимогами до нього працівника призводить до дезадаптації та наміру змінити робоче місце. Потенційна мобільність перетворюється на реальну, працівник переходить на нову роботу (у широкому значенні цього слова), де встановлюється нове співвідношення між її можливостями і вимогами до неї працівника. У наукових джерелах домінує думка, що не існує одного головного критерію життєвого успіху людини, напр., просування службовими шаблями або матеріальний статок, благополуччя в родинному житті. Людині потрібне і те, і те. Слушність цього підтверджуватиметься в міру формування багатогранної особистості працівника. Розмаїття граней його особистості позначається на розмаїтті мотивів просування у трудовій сфері, які групують у такі види: 1) мотиви зумовленого обов'язку; 2) мотиви самовиражен-

ня; 3) мотиви досягнення більшої свободи, самостійності; 4) професійні мотиви; 5) мотиви честолюбності; 6) матеріальні мотиви. Дослідження підтверджують, що просування по службі є результатом дії сукупності мотивів, один із яких може бути визначальним. Водночас у зв'язку з просуванням змінюється зазвичай не лише характеристика статусу працівника: підвищення майстерності може, напр., зумовити зміни в заробітній платі, підвищення авторитету в колективі, обрання до виборних органів самоврядування тощо. Зміна кожної зі стадій статусу працівника в напрямі підвищення є свідченням успішності Т. к. п. Життєвий успіх, просування по службі, розуміння, що таке “краще” і де “верх”, поняття багато в чому суб'єктивні. І хоча всім їм властиве прогресивне спрямування “до кращого”, це “краще” у кожної людини своє. Суспільні цілі, а також цілі спільності, групи чи колективу є загальним річницем, в якому реалізуються власні цілі. Йдеться про те, щоб у рамках цієї основоположної єдності особистість могла досягти того, що дасть найбільше задоволення та усвідомлену радість успіху саме їй. Суспільству не байдуже, як скористається особистість наданими їй можливостями для самореалізації. Для суспільства більше значення має Т. к. п., яка не лише не суперечить суспільним, колективним цілям, а й відповідає їм. Суспільство, надаючи можливості, створюючи умови для Т. к. п., формує, отже, соціальні передумови для самореалізації індивіда. Однак ступінь реалізації цих можливостей, ефективність просування у людей різні, оскільки різними є соціальні умови старту, та передусім — різне прагнення індивідів до просування службовими щаблями. Процес просування у трудовій сфері є різнобічним, виявляється в усіх сторонах життєдіяльності працівника, тому що його розвиток і просування також різнобічні. Не випадково під Т. к. п. деякі автори розуміють поліпшення становища працівника з будь-якого погляду згідно зі змінами кваліфікації, рівня освіти, віку, сімейного стану, потреб тощо. Оскільки в цьому випадку сфера життєдіяльності працівника не обмежується його працею, то розмаїття можливостей для розвитку і просування зростає багатократно: сфера

громадської діяльності, аматорських захоплень, сфера соціально-психологічних відносин і зв'язків тощо.

Лукашевич М. П., Даниленко Н. О.

Трудова книжка — основний документ про трудову діяльність робітників і службовців. Т. к. ведуться на всіх працівників організацій усіх форм власності, у т. ч. на сезонних і тимчасових працівників. Прийом на роботу без Т. к. не допускається. У Т. к. вносять такі дані: прізвище, ім'я, по батькові; дата народження; освіта; професія; спеціальність; відомості про роботу (прийом, переведення, звільнення); відомості про нагородження та заохочення.

Щокін Г. В.

Трудове змагання — змагальність, об'єктивний результат суспільного контакту між людьми за кооперації праці, у процесі спільної трудової і господарської діяльності. Як трудові відносини, що зумовлюють додаткове напруження сил, Т. з. позитивно впливає на продуктивність праці, заповзятливість і ділове співробітництво. В умовах ринкової економіки Т. з. виявляється у формі економічного змагання, конкуренції тих, хто зайнятий виробництвом товарів і наданням послуг.

Дмитренко Г. А.

Трудове право — галузь права, що регулює працю найманих працівників на підприємствах, в установах, організаціях. Т. п. регламентує відносини робітників і службовців з роботодавцем, від імені якого виступає адміністрація; відносини адміністрації з трудовим колективом із приводу участі працівників в управлінні виробництвом, встановлення умов праці; відносини щодо розгляду трудових спорів; відносини щодо охорони праці; відносини щодо забезпечення зайнятості та працевлаштування; відносини перерозподілу робочої сили та ін.

Дмитренко Г. А.

Трудовий колектив — сукупність працівників, скооперованих для досягнення визначеної конкретної мети їх спільної трудової діяльності.

Щокін Г. В.

Трудовий потенціал — 1) як економічна категорія — узагальнена, збірна характеристика трудових ресурсів певного місяця і в певний час; 2) сукупність різноманітних якостей, що визначають працездатність індивіда, узагальнюючий показник особистісного фактора виробництва. Такими якостями, зокрема, є: здатність і схильність працівника до праці, стан його здоров'я, витривалість, тип нервової системи, обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок, рівень відповідальності, соціальної зрілості, моральних цінностей, інтересів і потреб. Отже, Т. п. охоплює психофізіологічний, кваліфікаційний та особистісний потенціали і залежить від ступеня їх узгодженості та розвитку. Він не є постійною величиною — зростає із розвитком та удосконаленням знань і навичок, поліпшенням умов праці та життєдіяльності і знижується внаслідок погіршення умов, режиму праці і здоров'я працівника. Виокремлюють Т. п. підприємства і Т. п. суспільства. Т. п. підприємства — гранична величина можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду за наявності необхідних організаційно-технічних умов. Він завжди більший за суму індивідуальних потенціалів окремих працівників. Т. п. суспільства — конкретна форма матеріалізації людського фактора, в якій акумулюються і синтезуються сукупні здібності працездатного населення до суспільно корисної діяльності.

Дорошенко Л. С.

Трудовий стаж — тривалість трудової або іншої суспільно корисної діяльності працівника, яка обчислюється в офіційно встановленому порядку і дає йому визначені права (право на пенсію, пільги тощо). Тривалість Т. с. вимірюється в роках, місяцях, днях. Розрізняють загальний, спеціальний і безперервний Т. с. Загальний Т. с. — сумарна тривалість трудової і суспільно корисної діяльності незалежно від перерв, що мали місце; охоплює постійну і тимчасову, сезонну, надомну роботу, час навчання у вищому і середньому навчальному за-

ладах тощо. Спеціальний Т. с. — сумарна тривалість трудової або іншої суспільно корисної діяльності у специфічних умовах праці (робота в гарячих цехах, підземна робота та ін.), у суворих кліматичних умовах або на визначених посадах. Безперервний Т. с. — сумарна тривалість роботи в одній організації без перерви, у різних організаціях за умови збереження у встановленому порядку безперервності Т. с. при переході з однієї роботи на іншу.

Дмитренко Г. А.

Трудові відносини — стійкі зв'язки між людьми, обумовлені спільною трудовою діяльністю. Т. в., зокрема, є відносини між роботодавцями і особами, які працюють за наймом; між начальниками і підлеглими, між робочими групами і трудовими колективами; між окремими працівниками, що виконують суміжні трудові функції та операції; між адміністрацією організації і представниками профспілок. Як складова частина цілісної системи суспільних відносин Т. в. формується під впливом соціального середовища і залежать від впливу управлінських структур. Їх призначення — забезпечення дотримання принципів конструктивного партнерства, налагодження і підтримання трудових зв'язків на основі доброзичливої ділової співпраці, взаємодопомоги та відповідальності.

Дмитренко Г. А.

Трудові ресурси — головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) відносин, що виникають у процесі формування, розподілу і використання Т. р. Незалежно від цілей використання Т. р. розглядають як економічну і планово-облікову категорії. Т. р. як економічна категорія — населення, що має фізичну й інтелектуальну здатність відповідно до умов відтворення робочої сили. Т. р. як планово-облікова категорія — населення працездатного віку, зайняте і незайняте в суспільному виробництві. Основним контингентом є працездатне населення. Інша складова Т. р. — населення старше і молодше від працездатного віку, зайняте у виробництві. Т. р. мають кількісні та якісні характеристики. Найважливіша їх якісна характеристика — працездатність. Вихід-

ною базою для визначення кількісних характеристик Т. р. країни, регіону або населеного пункту є фактична і середня чисельність населення. Останній показник використовують в оцінці демографічних процесів — обчислення загальних і спеціальних коефіцієнтів народжуваності, смертності, коефіцієнтів приросту населення та ін.

Дмитренко Г. А.

Трудові спори — розбіжності, що виникають між адміністрацією підприємства, з одного боку, і працівниками або профспілковим комітетом — з іншого щодо умов праці, встановлених нормами трудового права, правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним і трудовим договорами.

Щокін Г. В.

Трудові традиції — історично сформовані, такі, що передаються від покоління до покоління, елементи трудових відносин, які сприймаються в порядку наступності поглядів на працю і ставлення до неї, що закріпилися в суспільній свідомості, норми трудової поведінки, які стали звичними для певної соціальної спільності (родини, трудового колективу) і суспільства загалом. Т. т. українського народу — переважання колективних форм, артільності та взаємодопомоги в роботі, самовіддача і моральні стимули спонукання до праці, звичай урочисто відзначати початок і закінчення кожної великої справи або гарячої пори, публічне вшанування осіб за їхні досягнення тощо. Наслідують кращих Т. т., збагачення їх новим змістом — важливі аспекти роботи з персоналом, необхідна умова успішного функціонування організації.

Дмитренко Г. А.

Трудомісткість роботи — показник, що характеризує затрати робочого часу на виготовлення одиниці продукції, надання одиниці обсягу послуг або на виконання іншої роботи.

Дмитренко Г. А.

Трудомісткість функцій управління — затрати праці (часу) на виконання визначеного обсягу управлінських робіт за визначений період часу. За Т. ф. у. розраховують необхідну чисельність працівників, планують їх завантаження, формують організаційну структуру будь-якої управлінської ланки і всієї системи управління. Т. ф. у. визначають: нормативним методом; за допомогою фотографії робочого часу, або хронометражу; розрахунково-аналітичним методом і методом аналогій; експертним методом.

Дмитренко Г. А.

Тьютор (англ. *tutor* від лат. *tueor* — піклуюся, надаю захист, оберігаю) — педагог-наставник, індивідуальний керівник-організатор навчальної діяльності студента, учня. Тьюторіальна система виникла у XIV ст. в Оксфордському і Кембриджському університетах, а згодом поширилась у англійських педагогічних коледжах і в деяких американських університетах. За кредитно-модульної системи навчання, що запроваджується у ВНЗ, Т. здійснює керівництво навчальною діяльністю студентів зазвичай у межах однієї спеціальності (напрямку) від першого до випускного курсу. Його основними функціональними обов'язками є репрезентування академічних інтересів студентів, підготовка інформаційних і методичних матеріалів; проведення групових та індивідуальних консультацій, організація контролю за виконанням індивідуальних планів студентів.

Яровой В. І.

У

Узгодження — процес досягнення між двома і більше суб'єктами домовленості з урахуванням інтересів усіх сторін. Передумовою У. є протидія (конфлікт) інтересів. Сутність узгоджувального підходу — згода на зміну своєї поведінки кожної сторони для врахування інтересів інших сторін.

Колпаков В. М.

Уміння — здатність індивіда успішно виконувати дію на основі набутих знань і навичок для розв'язання завдань відповідно до визначених умов. У. є складною властивістю людини, що охоплює знання, мислення, увагу, самоконтроль, розумові та рухові навички. Існує декілька класифікацій У. За класифікацією Є. Мілеряни, розрізняють У. пізнавальні, загальношкільні, політехнічні, конструктивно-технічні, організаційно-технологічні, операційно-контрольні. Окремий тип У. переважає в кожній професії. У системі “людина — машина” (класифікація Ю. Гільбуха) виокремлюють такі групи У. оператора: 1) У. приймання інформації (сенсорні, перцептивні, У., пов'язані з увагою); 2) У., необхідні для збереження та опрацювання інформації (мнемонічні, мислительні та У. створювати уявні образи); 3) У., за допомогою яких передається інформація (сенсорно-моторні, перцептивно-моторні). Набуття У. — складний процес аналітико-синтетичної діяльності кори великих півкуль головного мозку, під час якого створюються й закріплюються асоціації між завданням, необхідними для його виконання знаннями і застосуванням знань на практиці. Процес формування У. охоплює такі стадії: ознайомлення з У., усвідомлення його змісту; початкове оволодіння; самостійне і поступово точніше виконання практичних завдань.

Яровой В. І.

Умови праці — сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на стан працівника у процесі праці (його

здоров'я, працездатність, ставлення до праці, розвиток особистості) і результати виробництва. У. п. поділяють на санітарно-гігієнічні, фізіологічні, естетичні й ті, що зазнають впливу технологічних, організаційних, природних факторів. За наслідками розрізняють У. п. сприятливі і несприятливі для людини.

Щокін Г. В.

Університет (від лат. *universitas (universitatis)* — сукупність) — вищий навчально-науковий заклад, що поєднує кілька факультетів, на яких представлена сукупність різних дисциплін, що становлять основи наукового знання.

Щокін Г. В.

Уніфікація (від лат. *unus (uni)* — один і *facere* — робити) — заміщення безлічі однією або обмеженим числом універсальних схем, що зберігають значимі якості всього заміщеного розмаїття, і наступне перетворення вихідної безлічі відповідно до визначеної обмеженої кількості схем.

Колпаков В. М.

Управління — процес впливу суб'єкта на певну систему, що забезпечує її цілеспрямований розвиток, збереження або видозміну структури, підтримання або зміну режиму діяльності, реалізацію програм і цілей.

Колпаков В. М.

Управління безпекою — сукупність функцій управління, спрямованих на забезпечення безпеки організації. Служба безпеки підпорядковується безпосередньо керівникові організації. Її очолює керівник служби безпеки в ранзі заступника, що адміністративно керує службою інформаційно-аналітичних досліджень і прогностичних оцінок безпеки, фізичного захисту цінностей та об'єктів і безпеки інформаційних ресурсів, створених для виконання завдань відповідно до існуючої концепції в структур-

них підрозділах організації, і координує їх діяльність.

Дмитренко Г.А.

Управління вищим навчальним закладом. Систему управління ВНЗ в Україні визначено Законом України “Про вищу освіту”. У ст. 32 цього Закону розкрито сутність безпосереднього У. ВНЗ, яке здійснює його керівник — ректор (президент), начальник, директор тощо. Згідно із своїми повноваженнями він: 1) вирішує питання діяльності ВНЗ, затверджує його структуру і штатний розклад; 2) видає накази і розпорядження, обов’язкові для виконання всіма працівниками і структурними підрозділами ВНЗ; 3) представляє ВНЗ у державних та інших органах, відповідає за результати його діяльності перед органом управління, у підпорядкуванні якого перебуває ВНЗ; 4) є розпорядником майна і коштів; 5) виконує кошторис, укладає угоди, дає доручення, відкриває банківські рахунки; 6) приймає на роботу і звільняє з роботи працівників; 7) забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку; 8) визначає функціональні обов’язки працівників; формує контингент осіб, які навчаються у ВНЗ; 10) відраховує і поновлює на навчання осіб, які навчаються у ВНЗ; 11) контролює виконання навчальних планів і програм; 12) контролює дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни; 13) забезпечує збереження службової та державної таємниці; 14) здійснює контроль за якістю роботи викладачів, організацією навчально-виховної та культурно-масової роботи, станом фізичного виховання і здоров’я, організовує побутове обслуговування учасників навчально-виховного процесу та інших працівників ВНЗ; 15) разом із профспілковими організаціями подає на затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування ВНЗ правила внутрішнього розпорядку та колективний договір і після затвердження підписує його. Керівник ВНЗ відповідає за здійснення освітньої діяльності у ВНЗ, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження будівель та іншого майна. Для вирішення основних питань діяльності відповідно до статуту керівник ВНЗ створює робочі

та дорадчі органи, а також визначає їх повноваження. Він щорічно звітує перед власником (власниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою) та вищим колегіальним органом громадського самоврядування ВНЗ. Відповідно до статуту може делегувати частину своїх повноважень заступникам і керівникам структурних підрозділів. Механізм управління факультетом, відділенням ВНЗ визначено у ст. 33. Наголошено, що керівництво цими підрозділами здійснює декан (може делегувати частину своїх повноважень заступникам) і завідувач. Декан видає розпорядження щодо діяльності факультету, які є обов’язковими для виконання всіма працівниками факультету і можуть бути скасовані керівником ВНЗ, якщо вони суперечать закону, статуту ВНЗ чи заподіють шкоду інтересам ВНЗ. Керівництво відділенням здійснює завідувач, якого призначає на посаду керівник ВНЗ з числа педагогічних працівників, що мають повну вищу освіту і досвід навчально-методичної роботи. Завідувач відділення забезпечує організацію навчально-виховного процесу, виконання навчальних планів і програм, здійснює контроль за якістю викладання навчальних предметів, навчально-методичною діяльністю викладачів. Управлінськими структурами ВНЗ є також ради; наглядова рада (створюється у національному ВНЗ в обов’язковому порядку); ректорат; деканати; приймальна комісія; загальні збори (конференції) трудового колективу; студентське самоврядування.

Антонюк О. В.

Управління демократичне — 1) у політичному значенні — участь народу в управлінні державними справами; 2) у широкому значенні — керівництво будь-яким колективом, яке забезпечує активну участь його членів у реалізації всіх заходів. У. д., на відміну від авторитарного, дає змогу залучати до активної діяльності всіх членів колективу, враховувати їх думки та інтереси, знаходити можливі загальні підходи до розв’язання проблем завдяки існуючим у демократичній системі управління прямим і зворотним зв’язкам, що формуються по вертикалі (відповідно до ієрархії підлеглості), по горизонталі (на основі спільних інте-

ресів). Для демократичного стилю управління характерні делегування повноважень з одночасним утриманням ключових позицій у керівника; розподіл прийняття рішення за рівнями на основі участі і потоки інформації у двох напрямках. Сильна сторона Д. у. — посилення особистих обов'язків виконання роботи через участь в управлінні, слабка — значний час для прийняття рішення, потреба у грамотному керівникові і навчених підлеглих.

Короткін В. Г.

Управління змінами — вплив керуючої системи на організацію у зв'язку зі змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Існує чотири етапи еволюції систем управління, пов'язаних із впливом на зміни: 1) управління на основі контролю за виконанням (постфактум); 2) управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна пророкувати шляхом екстраполяції минулого; 3) управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, але не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них; 4) управління на основі гнучких негайних рішень (стратегічне управління), що складається в певний час, в умовах, коли багато важливих завдань виникають так стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити. Зміна етапів еволюції відбувалась із наростанням складності та нестабільності зовнішнього середовища. Визначальними для організації у виборі системи управління є два фактори: 1) імперативи (вимоги) зовнішнього середовища; 2) рівень домагань, установки тих, хто управляє. Якщо організація прагне забезпечити оптимальну рентабельність за наявного у неї набору видів діяльності й у рамках прийнятних нею стратегій конкуренції, їй необхідно обрати систему, що відповідає рівню нестабільності, який вона вважає ймовірним для певної сукупності видів діяльності в майбутньому.

Дмитренко Г. А.

Управління інноваціями в кадровій роботі — забезпечення ефективних масштабів і темпів відновлення в кадро-

вій роботі відповідно до поточних і перспективних цілей організації, існуючих закономірностей розвитку науково-технічного прогресу, вимог і стандартів держави та профспілок у соціальній галузі, розвитку ринку. Головними завданнями У. і в к. р. є: 1) створення інноваційного потенціалу ринку праці і ринку освітніх послуг; 2) створення ефективної багаторівневої системи інноваційного управління кадрами в межах держави, регіону, галузі, окремої організації для формування та ефективного функціонування якісно нового кадрового потенціалу; 3) збереження елітної частини кадрового потенціалу країни завдяки реалізації інноваційно-кадрових заходів.

Дмитренко Г. А.

Управління кадровою роботою на виробництві (УКРВ). Головними комплексними завданнями УКРВ є: 1) планування організації, робіт і персоналу; 2) набір та відбір персоналу; 3) організація виконання робіт та оцінки персоналу; 4) розроблення сучасної системи мотивації працівників; 5) планування їх професійного розвитку; 6) організація підвищення кваліфікації персоналу; 7) створення системи його підтримки. Наповнення УКРВ конкретним змістом відмінне від кадрової роботи у невиробничій сфері. УКРВ охоплює такі основні етапи: перший етап — аналіз зовнішніх факторів: а) визначення тенденцій розвитку техніки і технології в Україні та світі (план підготовки і перепідготовки інженерів і робітників); б) аналіз стану галузевої і національної економіки (прогноз галузевого і національного розвитку); в) вивчення стану ринку праці (прогноз попиту на трудові ресурси); г) аналіз позицій конкурентів у питаннях кадрового менеджменту (профіль конкурентів; внесення коректив у плани і програми). Другий етап — аналіз сильних і слабких сторін кадрової політики: а) комплексний аналіз сильних сторін (матриця кадрових переваг компанії); б) виявлення основних слабкостей кадрової політики (матриця кадрової уразливості компанії). Третій етап — визначення головних цілей і завдань: а) формування сучасної системи набору кадрів (розроблення і впровадження методики аналізу складу робіт; роз-

роблення і впровадження методики проведення набору кадрів; формування комплексу засобів проведення відбору кадрів); б) розроблення мотиваційного механізму (стратегії оплати праці; удосконалення механізму базової оплати; розвиток системи доплат і додаткових пільг; модернізація механізму оцінки персоналу); в) організація планування професійного розвитку (розроблення методики оцінки професійних потреб; розроблення комплексу засобів діагностики якостей працівників; формування моделі тренінгового циклу); г) модернізація системи підвищення кваліфікації (уточнення переліку посад і працівників, які потребують перепідготовки; формування моделей тренінгових циклів і навчальних планів; розроблення механізму калькуляції витрат на підвищення кваліфікації); г) вдосконалення системи підтримки персоналу (розроблення системи управління стресами; поліпшення системи техніки безпеки і охорони здоров'я; формування програм розвитку синергізму, інновацій, комунікації).

Коростельов В. А.

Управління компетенцією — сукупність дій, спрямованих на набуття необхідної компетенції відповідно до потреб організації, що визначаються порівнянням потреб підприємства з наявними ресурсами. Потреба організації — необхідний кількісний і якісний склад персоналу згідно з обраною стратегією розвитку; ресурси — працівники організації з досягнутими рівнями компетенції, їх бажання, мотиви, прагнення. У результаті порівняння потреб і ресурсів організації можливі перестановки, переміщення, набір, навчання тощо. У. к. відбувається на рівні організації і на рівні окремої особистості. На рівні організації У.к. охоплює: 1) оцінку наявних ресурсів (за складовою компетенції), оцінку можливостей, знань, навичок персоналу (явних і прихованих, які за необхідності можна розвивати); 2) оцінку потреби організації в персоналі відповідно до мети, завдань, обраної стратегії на найближчі роки; 3) знання вимог посад (за змістом і за структурою); 4) порівняння ресурсів. Це дає змогу визначити: яка кількість персоналу відповідає обраній стратегії; яка кількість пер-

соналу потребує перенавчання (додаткового навчання) у зв'язку зі зміною стратегії фірми; яких працівників доведеться найняти (звільнити) для успішної реалізації поставлених завдань. У. к. на рівні особистості передбачає оцінку індивідом своїх можливостей відповідно до вимог посади, відтак активізацію здобутих ним раніше знань, навичок, інформації, формування мети своєї діяльності на обраній посаді і прийняття ним рішення, відповідає його компетенція вимогам посади чи потрібне навчання.

Дмитренко Г. А.

Управління лінійне, функціональне і лінійно-функціональне — основні види організації управлінської діяльності в умовах поділу праці. Управління лінійне передбачає скеровуючий і координуючий вплив на господарський об'єкт лише з боку керівника (дирекції). Переваги цього виду управління — високий ступінь узгодженості та комплексності керівництва. Однак, що вищий рівень управління, то складніші й ширші взаємозв'язки на виробництві, керівникові складніше ефективно виконувати свої функції. Виникає потреба поділу не лише праці, а й обов'язків і прав. У зв'язку з цим функціональні підрозділи (планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів та ін.) отримують повноваження встановлювати прями зв'язки з нижчими ланками — виникає функціональний вид управління. Його переваги — гнучкість, оперативність, компетентність, однак при цьому кожен функціональний підрозділ ставить "свої" питання на перше місце, що спричиняє дублювання і неузгодженості вказівок "згори". У господарській практиці переважає управління лінійно-функціональне, яке використовує переваги і долає недоліки, властиві управлінню лінійному і функціональному.

Щокін Г. В.

Управління людськими ресурсами (в організації) — діяльність усіх лінійних і функціональних керівників, а також спеціалізованих структурних підрозділів організації, що сприяє найефективнішому використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації та особистих

цілей кожного з них. У широкому значенні термін “управління персоналом” вживають як синонім терміна “У. л. р.” Сутність концепції людських ресурсів — визнання економічної доцільності капіталовкладень, пов’язаних із залученням та розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс організації. Деякі фахівці вважають, що термін “У. л. р.” акцентує на стратегічному аспекті розв’язання проблеми, а поняття “управління персоналом” більшою мірою характеризує оперативну роботу з кадрами, і в цьому значенні воно практично є синонімом терміна “кадровий менеджмент”.

Щокін Г. В.

Управління організаційними змінами. Критичною проблемою для багатьох компаній є нездатність повністю реалізувати рішення щодо таких змін, як злиття, реорганізація, впровадження нових технологій. З огляду на зростання темпу змін і ступеня їх складності завдання менеджерів — вивчення процесів адаптації працівників до умов роботи, що змінюються. Одним із важливих факторів у процесі адаптації є ступінь зацікавленості працівників у змінах. Учасники процесу змін (перебудови) виконують такі головні ролі: 1) спонсор зміни — індивід або група осіб, що мають бажання і владу схвалити здійснення перетворень; 2) виконавець (агент) зміни — індивід або група осіб, які відповідають за реалізацію рішення про зміни; 3) об’єкт (мішень) зміни — індивіди або група осіб, які змушені будуть у результаті перетворень змінити щось у своїх знаннях, навичках чи поведінці. Ці ролі завжди формально чи неформально розподілені серед працівників, які здійснюють перебудову, і кожний з них робить свій внесок у її успіх чи невдачу. Найчастіше причиною нереалізованості програм перетворень є недостатня залученість персоналу, який виконує ці центральні ролі. Симптоми невдачі — відмова спонсорів від продовження проекту, а також апатія і розчарування об’єктів перебудови. У низці випадків нововведення технічно вдається здійснити, але його наслідки не відповідають очікуванням спонсора. Якщо організація розпочинає докорінні зміни, що істотно по-

рушують стандартний стиль дій, зацікавленість виконавців усіх трьох ролей набуває суттєвого значення. Перетворення можуть відбутись і без широкого залучення цих груп — через наказ рядовим виконавцям пристосуватися до нового порядку або звільнитися. Однак це матиме негативні наслідки: відчуження працівників, зниження продуктивності праці, прогули і невдоволення. Зацікавленість — могутнє, але ще не достатньо вивчене явище. Незаперечним є те, що зацікавлений у визначеному результаті працівник послідовно досягає мети. Він відкидає тимчасові вигоди, не сумісні зі стратегічними цілями, готовий до певних жертв. Що більшим є його залучення до проекту, то більше ресурсів (часу, коштів, терпіння, самовладання, винахідливості) він вкладає у досягнення бажаної мети. Розумінню складної природи цього процесу сприяє наведена модель “Стадії залучення до перебудови організації” (схема 1 на с. 422), що є системою координат, де по вертикалі визначено рівень підтримки змін, а по горизонталі — періоди часу. Модель складається з трьох стадій розвитку, кожна з яких охоплює низку фаз. Кожна фаза є критичним пунктом, де зацікавленість у змінах може бути піддана загрози (стрілки, спрямовані вниз) або стимулюється, що виявляється у просуванні до наступної стадії. На прикладі успішних програм перебудови сформульовано чотири уроки (правила). Урок 1. Формування зацікавленості чимало коштує. Не замовляй, якщо не можеш заплатити. Головні труднощі у процесі формування зацікавленості у змінах — складність і високі витрати. Більшість спонсорів прагнуть цілковитої підтримки намічених перетворень, однак дізнавшись, скільки часу, коштів і енергії вимагає процес пробудження зацікавленості, відмовляються від витрат. Урок 2. Слід розвивати стратегії стимулювання зацікавленості. Зазвичай менеджери витрачають багато зусиль на вироблення правильного рішення і недостатньо — на його підтримку. Добре опрацьована стратегія підвищує ймовірність високої мотивації персоналу. Спонсорам передусім слід забезпечити підтримку з боку агентів змін, а агенти, у свою чергу, мають забезпечити підтримку персоналу. Урок 3. Фор-

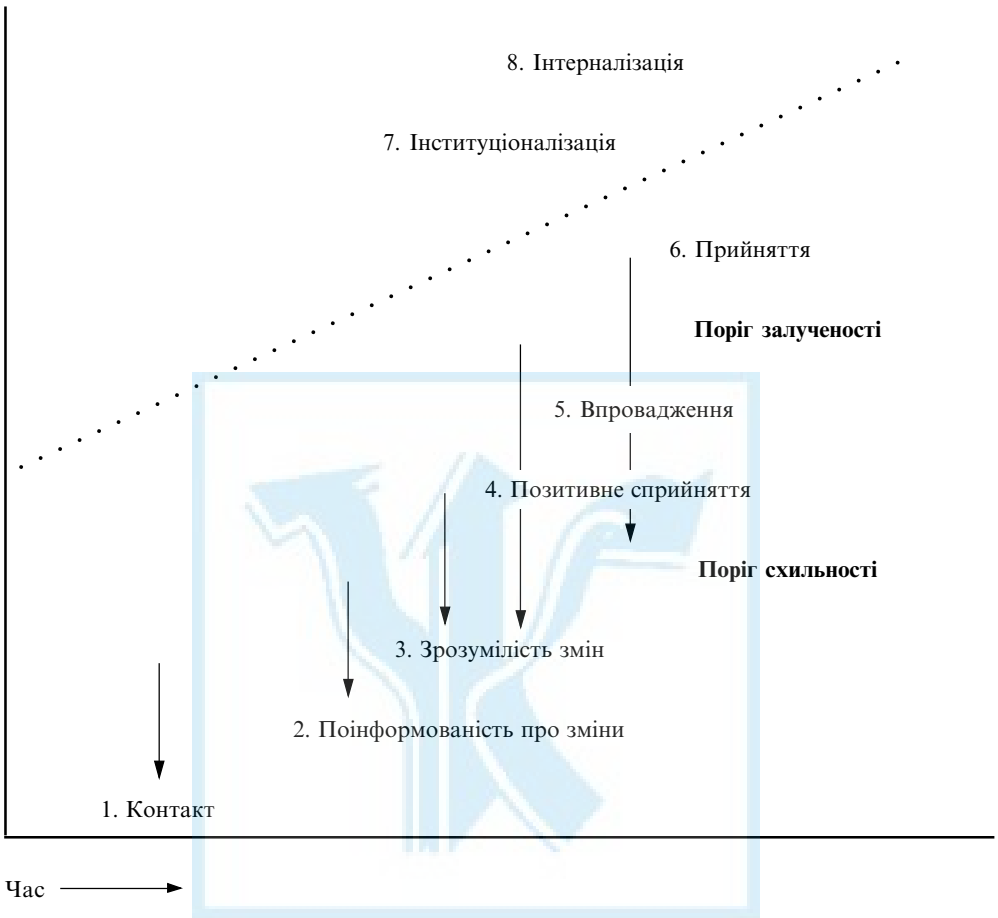


Схема 1. Стадії залучення до перебудови організації

мування зацікавленості — процес розвитку. Для досягнення стійкої зацікавленості треба бачити процес у перспективі. Дії щодо залучення мають бути послідовними, тобто слід усвідомлювати, що фаза поінформованості, напр., є результатом попередньої фази — контакту, а розуміння передуює позитивному сприйняттю. Урок 4. Домагайся зацікавленості або будь готовий до наслідків. Міру зацікавленості, якої треба домогтися для успішних перетворень, визначають: 1) порівняльна важливість проекту змін для загальних цілей організації; 2) ступінь порушення звичних стилів поведінки працівників. Що яскравіше виражені ці фактори, то більше зу-

силь ресурсів знадобиться для формування зацікавленості у змінах.

Коростельов В. А.

Управління персоналом — процес планування, організації, керівництва, мотивації і контролю діяльності працівників, що забезпечує досягнення поставлених цілей. Функція планування — визначення, що, як, коли і ким буде виконано; функція організації — створення умов для виконання плану, що охоплює відбір та розміщення кадрів; функція керівництва — спрямований вплив на працівників з метою виконання намічених планів; функція мотивації — регулювання стиму-

лів до праці; функція контролю — порівняння фактичних результатів роботи з плановими.

Щокін Г. В.

Управління персоналом (УП) — у найзагальнішому вигляді — всі управлінські дії, які безпосередньо впливають на працівників, зайнятих в організації. На практиці УП виявляється як реалізація комплексу функцій і завдань, головними з яких є: 1. Планування: а) організації — розроблення загальної стратегії розвитку; кадрової стратегії; проектування організаційної структури; б) робіт — складання переліку основних виробничих функцій; опис основних робіт; розроблення технологічних карт; в) персоналу — складання посадових інструкцій для провідних фахівців; прогнозування потреби в персоналі. 2. Проведення набору та відбору кадрів: а) підготовка набору — огляд усіх робіт; аналіз і опис робіт; складання вимог до кандидатів; б) організація набору кадрів — внутрішній набір; зовнішній набір; прийом заяв; прийом документів; в) проведення відбору кадрів — аналіз заяв, біографічних та інших необхідних документів; перевірка рекомендацій та освітніх документів; проведення інтерв'ю; організація тестування. 3. Організація та виконання робіт: а) організація виконання — розроблення необхідних стандартів виробництва; планування продуктивності та якості праці; їх вимірювання; б) оцінка виконання — розроблення системи оцінювання виконання; оцінка виконання як адміністративний інструмент; оцінка виконання як засіб мотивації персоналу; оцінювання працівників як засіб їх професійного розвитку; 4. Формування сучасної системи мотивації персоналу: а) розвиток базової оплати праці — розроблення системи ранжування і градації робіт; забезпечення відповідності між трудовим внеском і оплатою праці; б) формування преміального механізму і системи пільг — стимулювання індивідуальної інтенсивності; стимулювання групової інтенсивності; в) розвиток системи морального стимулювання — використання широкого спектра моральних стимулів; розвиток змагання в організації. 5. Планування професійного і службового розвитку працівників:

а) планування службової і професійної кар'єри — ув'язування професійних потреб і можливостей працівників; оцінка можливостей підприємства для забезпечення кар'єри працівників, формування кадрового резерву; розроблення індивідуальних планів професійної і службової кар'єри; б) планування ротації кадрів — аналіз найважливіших виробничих функцій; визначення кращих зон ротації кадрів. 6. Підвищення кваліфікації працівників: а) розроблення організаційної моделі підвищення кваліфікації — визначення потреб працівників у підвищенні кваліфікації; визначення бюджету підвищення кваліфікації; б) формування системи перепідготовки працівників — формування навчальних груп; розроблення навчальних планів; складання розкладу занять; запрошення викладачів; калькуляція витрат на підвищення кваліфікації; 7. Організація системи підтримки працівників: а) охорона здоров'я — розроблення системи безпеки та охорони здоров'я працівників; формування системи боротьби зі стресами; розроблення і впровадження антинікотинових і антиалкогольних програм; б) боротьба з абсентизмом — виявлення його причин; атестація робочих місць з метою поліпшення умов праці; в) створення системи управління організаційними змінами — розроблення системи інформування працівників про майбутні зміни; впровадження механізму залучення працівників до процесу прийняття рішень про ці зміни.

Коростельов В. А.

Управління персоналом організації — цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що охоплює розроблення концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом. У.п.о. передбачає: 1) формування системи управління персоналом; 2) планування кадрової роботи, розроблення оперативного плану; 3) маркетинг персоналу; 4) визначення кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі. Технологія У.п.о. охоплює широкий спектр функцій — від прийому до звільнення кадрів: наймання, добір і прийом персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, ате-

стації, підборі; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності персоналу і його використання; організація праці та дотримання етики ділових відносин; керування конфліктами і стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком кадрів; звільнення персоналу, а також інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове забезпечення системи управління персоналом. Керівники і працівники підрозділів системи У. п. о. вирішують питання оцінки результативності праці керівників і фахівців управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Колпаков В. М.

Управління поведінкою — система заходів, спрямованих на формування принципів, норм поведінки людей в організації. Забезпечує досягнення підприємством поставленої мети у встановлений термін і з розумними витратами. Існують такі способи У. п.: 1) методи адміністративного впливу — накази, розпорядження, посадові інструкції, положення; 2) матеріальна винагорода — усі системи стимулювання праці чітко ув'язані з цілями діяльності організації. У деяких організаціях застосовують системи депремійовання за порушення прийнятих в організації норм; 3) комплекс заходів соціально-психологічного впливу — формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підбір психологічно сумісних фахівців у групи для виконання поставленого завдання, творчі відраядження, стажування тощо.

Дмитренко Г. А.

Управління професійною орієнтацією — процес цілеспрямованого впливу на організацію і підвищення ефективності заходів щодо формування професійної покликання, виявлення здібностей, інтересів, профпридатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на

зміну роду діяльності. У. п. о. здійснюють через формування і розвиток системи органів управління різного рівня. Загальна координація профорієнтаційної роботи покладена на Міністерство освіти і науки України, Міністерство праці та соціальної політики України. На регіональному і місцевому рівнях профорієнтаційну роботу проводять навчальні заклади, центри зайнятості, центри профорієнтації. У реалізації основних форм профорієнтаційної роботи їм допомагають організації, які є головними споживачами результатів профорієнтації. Якісний рівень профорієнтаційної роботи — одна з умов успішності трудової адаптації працівників. Профорієнтація, у т. ч. профінформування і профконсультування, дає змогу формувати взаємозв'язки працівників і організацій ще на стадіях, що передують безпосередній адаптації. Різні форми профорієнтації забезпечують найбільшу відповідність вимог професії і властивостей особистості.

Дмитренко Г. А.

Управління ризиками — 1) процес зменшення впливу ризику на результати діяльності організації; 2) вивчення параметрів об'єкта і суб'єкта ризику, зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на об'єкт і поведінку суб'єкта ризику, його оптимізації, планування, обліку, контролю і регулювання виконання робіт щодо У. р. В системі управління організацією У. р. є компонентом підсистеми розроблення та реалізації управлінських рішень. До організаційних питань У. р. відносять: формулювання принципів організації У. р.; розроблення організаційної структури У. р.; вибір його моделей; збирання, узагальнення і обробку інформації; захист результатів оптимізації ризиків тощо. У. р. здійснюють на основі таких принципів: 1) правової регламентації У.р. через створення єдиного нормативно-методичного документа з ризиків; 2) забезпечення високого наукового рівня процесу У. р.; 3) забезпечення адаптивності управлінських процесів до змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; 4) обґрунтованості управлінських рішень; 5) автоматизації управління; 6) оптимізації ризиків. Процес У. р. передбачає: моніторинг (безперервне спостереження) і аналіз зовнішніх і внутрішніх фак-

торів ризику; оцінку і оптимізацію ризику; застосування методів його зниження. Об'єктами моніторингу зовнішніх факторів ризику є: а) макросередовище (міжнародні, політичні, економічні, соціально-демографічні, правові, екологічні, науково-технічні, культурні об'єкти); б) інфраструктура регіону (ринкова інфраструктура, транспорт, зв'язок, будівництво, житлово-комунальне господарство, промисловість тощо); в) мікросередовище організації (постачальники, споживачі, засоби масової інформації, групи впливу, суспільні організації, маркетингові посередники, місцеві органи влади). Внутрішніми факторами ризику є низька надійність, непропорційність, невідповідність, слабкість окремих компонентів системи управління організацією, її виробничої та організаційної структур, елементів функціональних видів маркетингу і менеджменту. Основні методи аналізу факторів ризику — порівняння, індексний, балансовий, графічний, функціонально-вартісний, факторний аналіз, системний аналіз, інші. Головна мета аналізу — виявлення вузких місць, слабкостей системи управління організацією, її функціональних підсистем, що підвищують ризик інвестицій у її розвиток. В управлінні застосовують такі організаційні та економічні методи зниження ризику: 1) метод ухилення від ризиків у випадку виявлення ненадійних дій партнерів, постачальників, контрагентів, високого рівня невизначеності зовнішніх та внутрішніх факторів ризику; 2) метод розподілу ризиків між учасниками проекту, підрядниками, субпідрядниками. Застосовується за значної невизначеності поточної та стратегічної ситуації; 3) метод диверсифікації ризиків (їх розподіл за часом, сферами діяльності, підсистемами організації, проектами); 4) метод локалізації джерел ризику (етапів, учасників проекту) використовують у випадках, коли існує можливість достатньо чіткого і конкретного визначення та ідентифікації джерела ризику; 5) метод компенсації ризиків — профілактичний метод У.р., який передбачає стратегічну сегментацію ризиків, прогнозування потреб і цінностей, нормування конкурентоспроможності об'єктів управління, підвищення адаптивності організаційної структури, створення резервів; 6) метод страхування ризику

— створення спеціального страхового фонду, його розподіл і використання для подолання втрат і збитків шляхом виплат страхових сум; 7) метод хеджування — укладення продавцем (покупцем) товару договору на його продаж (купівлю) і одночасне укладення ф'ючерсної угоди (за поточними цінами з передплатою, але за умови купівлі у майбутньому) протилежного характеру, тобто укладення продавцем угоди на купівлю, а покупцем — на продаж товару. Отже, будь-яка зміна ціни має для продавця і покупця програш за одним контрактом і виграш за іншим. У результаті вони не зазнають збитків від зміни цін на товари, які треба купити чи продати в майбутньому.

Сладкевич В. П.

Управління стресами — способи адаптації особистості до стресової ситуації. Такими способами є: 1) У. с. на рівні організації — у результаті зміни в політиці, структурі виробництва, вироблення чітких вимог до співробітників, оцінки їхньої діяльності. Ці зміни усувають джерело стресових ситуацій; 2) У. с. на рівні окремої особистості — набуття навичок долати стреси індивідуально, використовуючи спеціальні програми їх нейтралізації, що охоплюють медитацію, тренінг, фізичні вправи, діету й іноді молитву. Вони допомагають розслабитися, відновити сили. У практиці закордонного менеджменту такі програми існують і застосовуються на рівні всієї організації, особливо багато їх розроблено останніми роками на підприємствах країн Західної Європи і США. У багатьох програмах пріоритетним є завдання зменшення стресу завдяки кращій організації праці, зміні її характеру, встановленню реальних планових завдань, поліпшенню стосунків в організації, створенню невеликих робочих груп. Фахівці фірм можуть використовувати знання про стреси і здоров'я працівників для розроблення і проведення на рівні організації спеціальних семінарів з У.с.

Дмитренко Г. А.

Управління суспільством — 1) конкретно-історичний засіб впорядкованого і цілеспрямованого впливу на суспільні процеси відповідно до об'єктивних зако-

нів розвитку суспільства; 2) один із головних видів соціального управління. Межі У. с., його зміст, цілі та принципи залежать від панівних економічних відносин і характеру соціально-політичного ладу.

Куроченко О. В.

Управління трудовими переміщеннями — підбір і розстановка кадрів з метою оптимального розміщення працівника у структурі виробничого колективу. Найпоширенішими причинами трудових переміщень є: надання працівникові роботи, яка більше відповідає його здібностям або більше його задовольняє, сприяння засвоєнню ним суміжної спеціальності чи розширення його досвіду. Існують такі основні види переміщень: у межах професії, міжпрофесійні, міжпосадові, з однієї категорії персоналу в іншу. У. т. п. забезпечує раціональну розстановку працівників, оскільки супроводжується меншими втратами порівняно з іншими організаційними формами підбору кадрів.

Дорошенко Л. С.

Управління трудовою адаптацією персоналу — процес цілеспрямованого впливу на взаємоприспосовування працівника і організації з метою швидкої та успішної адаптації. У. т. а. п. охоплює три організаційні елементи: 1) структурне закріплення функцій управління адаптацією; 2) технологію процесу управління адаптацією; 3) інформаційне забезпечення цього процесу. Структурне закріплення функцій У. т. а. п. передбачає: а) виділення відповідного підрозділу (групи, відділу) в оргструктурі системи управління персоналом; б) розподіл фахівців, що управляють адаптацією, за підрозділами (цехами, відділами) або групами підрозділів; в) розвиток наставництва. Технологію процесу У. т. а. становлять такі заходи: а) семінари, курси з різних напрямів адаптації; б) індивідуальні бесіди керівника, наставника з новим працівником; в) організаційно-підготовча робота щодо нововведень; г) спеціальні курси підготовки наставників; г) виконання разових громадських доручень з метою налагодження контактів нового працівника з колективом; д) підготовка заміни кадрів під час їх ротації. Інформаційне за-

безпечення процесу адаптації — збір даних і оцінка показників її рівня та тривалості. Збір і обробку інформації про рівень і тривалість адаптації доцільно здійснювати в рамках процедури поточної ділової оцінки персоналу. Стосовно нових працівників процедура ділової оцінки повинна мати вищу періодичність у межах терміну адаптації.

Дмитренко Г. А.

Управління у галузі вищої освіти — процес забезпечення стабільного функціонування і розвитку освітньої сфери суспільства. Сутність управлінської системи у галузі вищої освіти, що сформувалася в Україні, визначено в Законі України “Про вищу освіту” (IV розділ, ст.16–21). Ст. 16 констатує, що систему вищої освіти утворюють: ВНЗ всіх форм власності; інші юридичні особи, що надають освітні послуги у галузі вищої освіти; органи, які здійснюють управління у цій галузі, зокрема Кабінет Міністрів України (ст. 17), який за своїми функціями через систему органів виконавчої влади: 1) здійснює державну політику у галузі вищої освіти; організовує розроблення та реалізацію відповідних загальнодержавних та інших програм; 2) у межах своїх повноважень видає нормативно-правові акти з питань вищої освіти; 3) забезпечує контроль за виконанням законодавства про вищу освіту. Наголошено, що У. у г. в. о. в межах їх компетенції здійснюють: спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки; інші центральні органи виконавчої влади, що мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ; Вища атестаційна комісія України; органи влади Автономної Республіки Крим; органи місцевого самоврядування; власники ВНЗ; органи громадського самоврядування. У ст. 18 розкрито повноваження спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки, інших центральних органів виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ. Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки: 1) здійснює аналітично-прогностичну діяльність у галузі вищої освіти, визначає тенденції її розвитку, вплив демографічної, етнічної, со-

ціально-економічної ситуацій, інфраструктури виробничої та невиробничої сфер, ринку праці на стан вищої освіти, формує напрями встановити з іншими ланками освіти, стратегічні напрями розвитку вищої освіти відповідно до науково-технічного прогресу та інших факторів, узагальнює світовий і вітчизняний досвід розвитку вищої освіти; 2) бере участь у формуванні державної політики у галузі вищої освіти, науки, професійної підготовки кадрів; 3) розробляє програми розвитку вищої освіти, стандарти вищої освіти; визначає нормативи матеріально-технічного, фінансового забезпечення ВНЗ; здійснює навчально-методичне керівництво, контроль за дотриманням вимог стандартів вищої освіти, державне інспектування; 5) здійснює міжнародне співробітництво з питань, що належать до його компетенції; 6) проводить ліцензування та акредитацію ВНЗ незалежно від форм власності та підпорядкування, видає їм ліцензії, сертифікати; 7) встановлює відповідність документів про вищу освіту і вчених звань; 8) формує і розміщує державне замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою; 9) сприяє працевлаштуванню випускників ВНЗ; 10) затверджує умови прийому на навчання до ВНЗ; 11) затверджує статuti підпорядкованих йому ВНЗ і ВНЗ приватної форми власності; 12) погоджує статuti ВНЗ державної форми власності, підпорядкованих іншим центральним органам виконавчої влади, ВНЗ, що перебувають у власності Автономної Республіки Крим, і ВНЗ комунальної форми власності, організовує вибори, затверджує і звільняє з посад керівників підпорядкованих йому ВНЗ; 13) погоджує затвердження на посаду керівників ВНЗ комунальної і приватної форми власності; 14) організовує атестацію педагогічних і науково-педагогічних працівників щодо присвоєння їм кваліфікаційних категорій, педагогічних і вчених звань; 15) разом з іншими центральними органами виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ, органами влади Автономної Республіки Крим, місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ комунальної форми власності, забезпечує реалізацію державної полі-

тики у галузі вищої освіти і здійснює контроль за втіленням державної політики у галузі вищої освіти, дотриманням нормативно-правових актів про вищу освіту в усіх ВНЗ незалежно від форми власності та підпорядкування; 16) здійснює інші повноваження, передбачені законом. У пункті 2 ст. 18 розкрито повноваження інших центральних органів виконавчої влади, що мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ. Спільно із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки вони, зокрема: 1) беруть участь у здійсненні державної політики у галузі вищої освіти, науки, професійної підготовки кадрів; 2) беруть участь у ліцензуванні та акредитації ВНЗ; 3) сприяють працевлаштуванню випускників підпорядкованих їм ВНЗ; 4) здійснюють контрольні функції за дотриманням вимог щодо якості вищої освіти; 5) організовують вибори, затверджують і звільняють з посади керівників ВНЗ; 6) затверджують за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки статuti підпорядкованих їм ВНЗ; 7) здійснюють інші передбачені законом повноваження. Повноваженнями органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування, які мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ, присвячено ст. 20. Згідно з нею вони: 1) забезпечують виконання державних програм у галузі вищої освіти; 2) вивчають потребу у фахівцях на місцях і подають до спеціально уповноважених центральних органів виконавчої влади у галузі праці та соціальної політики, економіки, освіти і науки та інших центральних органів виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні ВНЗ, пропозиції щодо обсягів державного замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців; 3) подають до спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки пропозиції щодо формування мережі ВНЗ; 4) затверджують за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки статuti підпорядкованих їм ВНЗ; 5) сприяють працевлаштуванню випускників підпоряд-

кованих їм ВНЗ, їх соціальному захисту; 6) залучають у порядку, передбаченому законом, підприємства, установи, організації (за їхньою згодою) до розв'язання проблем розвитку вищої освіти. Повноваження власника (власників) ВНЗ визначено у ст. 21, в якій зафіксовано, що він: 1) розробляє статут ВНЗ; 2) організовує ліцензування ВНЗ; 3) призначає його керівника на умовах контракту відповідно до цього Закону; 4) здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю ВНЗ, за дотриманням умов, передбачених рішенням про заснування ВНЗ; 5) приймає рішення про його реорганізацію чи ліквідацію; 6) здійснює передбачені законом інші повноваження.

Антонюк О. В.

Управлінська праця — вид трудової діяльності щодо виконання функцій управління в організації з метою забезпечення цілеспрямованої та скоординованої діяльності трудового колективу з вирішення поставлених завдань. Зміст У.п. щодо конкретного об'єкта визначається складом функцій управління, якими є встановлення цілей і планування, організація виконання, координація і стимулювання діяльності виконавців, облік і контроль виконання. Кожна функція відображає певну форму і спосіб управлінського впливу на керований об'єкт, обумовлює відповідний стиль і методи управління.

Дмитренко Г. А.

Управлінська ситуація — поєднання умов і обставин, що створюють певну обстановку (зовнішню середовище), в якій виробляється управлінське рішення. Характер і джерела виникнення У. с. різні, отже, істотно відмінні й самі ситуації. Одні з них вирішуються відносно легко, за аналогією з уже існуючою практикою, а інші потребують нового підходу. Ступінь участі керівника у розв'язанні проблемних ситуацій неоднаковий. Основне його завдання — виявлення, оцінка та аналіз найважливіших із них. Керівник має визначити ступінь своєї участі в кожному конкретному випадку, щоб у найефективніший спосіб розв'язати проблемну ситуацію.

Дмитренко Г. А.

Управлінське консультування — форма допомоги керівникові, спрямована на розв'язання проблем у його діяльності та в діяльності виконавчої системи через упровадження прогресивних (наукомістких) технологій і передового досвіду. У. к. передбачає аналіз (експертизу) недосконалостей діяльності клієнта, з'ясування причин проблем, що виникли, і розроблення коригування способу дій клієнта. Ширшим варіантом У. к. є удосконалення системи управління до рівня, за якого вона здатна розв'язувати проблеми (з якими керівник і звернувся до консультанта) самостійно. З іншого боку, У. к. як вид регулярної професійної діяльності, що базується на законах підприємництва, висуває до фахівців-консультантів специфічні вимоги до кваліфікації. Воно пов'язує науку про управління з практикою управління. Науково-дослідні та проектні організації пропонують типові рекомендації, а консультант з управління "прив'язує" їх до специфіки організації-клієнта. Це найважливіший механізм поширення передового досвіду в галузі управління, що підвищує професійну кваліфікацію керівників і фахівців управління через їх навчання. Експертний характер консультативної допомоги означає, що її надають на замовлення зацікавленого керівника і вона є рекомендаційною: консультант не приймає рішення замість керівника, а лише готує і пропонує альтернативи. Відповідальність за ухвалення рішення лягає на керівника організації. Є консультанти внутрішні (працівники (відділи) підприємства, завданнями яких — аналіз та удосконалення його діяльності, та фахівці зі сторони, до послуг яких вдаються для розв'язання певних проблем підприємства.

Колпаков В. М.

Управлінське спілкування — спілкування керівника з посадовими особами з метою реалізації функцій управління, зміни діяльності підлеглих у визначеному напрямі та її формування. Виокремлюють три основні функції У. с.: 1) видача розпорядницької інформації; 2) отримання зворотної інформації (зворотний зв'язок); 3) видача оцінної інформації (оцінка виконання завдання підлеглими).

Дмитренко Г. А.

Управлінський тренінг — тренінг для керівників різного рівня (макро- і мікроекономічного), на якому відпрацьовують специфічні для управлінської практики функції (планування, дослідження, критика, мотивування, постачання, контроль і коригування). У. т. передбачає участь представників одного рівня ієрархії (напр., менеджерів середньої ланки) і різних ієрархічних рівнів (напр., директора фірми та його заступників). Міжпозиційний У. т. (як вид У. т.) спрямований на розвиток якостей керівників за ефективною вертикальною і горизонтальною взаємодією. Варіант тренінгу визначають на основі типу завдання, яке слід вирішити. Напр., тренінг “Ухвалення управлінського рішення” ефективний лише в тому випадку, якщо це не індивідуальний тренінг макрокерівника, а спільний тренінг його і заступників та середнього управлінського складу.

Колпаков В. М.

Установа — організація, створена однією або кількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні нею, шляхом об'єднання (виділення) їхнього майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна (ч. 3 ст. 83 ЦК України). Особливості правового статусу окремих видів У. встановлюються законом. У. може задовольняти культурні, соціальні чи економічні потреби суспільства (суспільно корисна У.) або потреби третіх осіб — дестинаторів (приватнокорисна У.). Найменування У. містить інформацію про характер її діяльності.

Короткін В. Г.

Установка — готовність, схильність, що виникає у процесі визначення люди-

ною наперед певного об'єкта й забезпечує стійкий цілеспрямований характер протікання діяльності щодо нього.

Щокін Г. В.

Уточнення — мисленнева процедура, що вирішує завдання конкретизації вихідної абстракції завдяки новим деталям за збереження рамок вихідної абстракції. Протилежним У. є, з одного боку, редукція (спрощення) вихідного уявлення, а з іншого — доповнення, за якого здійснюється введення нових змістових елементів з розширенням “меж” колишнього уявлення.

Колпаков В. М.

Утруднення (у діяльності) — перепона на шляху досягнення мети, яка не може бути подолана у рамках норми, що реалізувалася до її появи. У. може бути невидим і суб'єктивно не усвідомлюватися. У цьому випадку критерієм наявності (відсутності) У. є зіставлення досягнутого реального результату з характеристиками поставленої раніше мети. За невідповідності результату меті наявне незафіксоване У. в процесі нормореалізації. Існують три основні типи реагування індивіда на У. Перший тип — спроба подальшого відтворення колишнього способу дії з більшою енергією і зосередженням сил (“силовий” підхід). Другий тип пов'язаний із втратою актуальності мети: індивід доходить висновку, що можна обійтися без досягнення поставленої мети, і виходить із процесу її досягнення (“унікаючий” підхід). Третій тип — аналіз У. для його подолання за допомогою зміни способу дії — “вихід” у рефлексію (“рефлексивний” підхід).

Колпаков В. М.

Ф

Фази життєвого циклу інновацій — інноваційно-виробничий процес, що охоплює етап прикладних науково-дослідних робіт і сферу промислової політики. Ф.ж.ц.і. включають такі сфери інноваційної діяльності: нові науково-технічні конкретно адресні розробки, проектні та дослідно-конструкторські роботи, технологічні роботи, серійні випробування, перша промислова серія та її перша комерційно ефективна реалізація на ринку.

Дмитренко Г. А.

Файоль Анрі (1841–1925) – французький учений, один із найвідоміших дослідників і фахівців у галузі менеджменту, засновник класичної, або адміністративної, школи менеджменту. Народився в м. Константинополі 29.07.1841. По закінченні ліцею і Національної вищої школи гірничої справи (1860) почав працювати в гірничо-видобувній і металургійній компанії “Комментрі-Фуршамболь-Деказвіль” (“Комамболь”) і пропрацював у ній до 1918. Як генеральний менеджер, допоміг врятувати компанію від банкрутства і перетворив її на одне із провідних підприємств Франції. Після 1918 Ф. — радник французького уряду з питань управління промисловістю. Викладав у Національному військовому інституті Франції і заснував Центр адміністративних досліджень. У праці “Загальне і промислове управління” (1916) Ф. усі операції, що виконуються на підприємстві, розподілив на шість груп: 1) технічні (виробництво, обробка); 2) комерційні (купівля, продаж, обмін); 3) фінансові (залучення фінансових засобів і розпорядження ними); 4) страхові (страхування та охорона майна і осіб); 5) облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика тощо); 6) адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координування, контроль). Ці операції взаємопов’язані. Як найважливіші він виділяє адміністративні операції. Ф. сформулював чотирнадцять принципів управління (за-

стосовував їх у своїй практиці), від яких залежить успіх управління організацією: 1) розподіл праці з метою підвищення кількості та якості виробництва за постійних затрат зусиль; 2) поєднання влади як права віддавати розпорядження і відповідальності в управлінні; 3) дисципліна як дотримання правил, вимог, угод працівниками і роботодавцями (керівниками); 4) єдиноначальність (підпорядкованість тільки одному безпосередньому керівнику, виконання його розпоряджень і звітність перед ним); 5) єдність керівника (один керівник і єдиний план для групи людей, що діють у рамках єдиної мети); 6) підпорядкування індивідуальних інтересів загальним (інтереси працівника, службовця чи групи працівників не повинні ставитися вище за інтереси підприємства); 7) винагорода персоналу (має бути справедливою і задовольняти інтереси працівників і роботодавців); 8) оптимальне співвідношення централізації і децентралізації в управлінні; 9) ієрархія (керівні посади в організації від найнижчої до найвищої); документи, звіти, розпорядження мають рухатися по шляху ієрархії керівних посад; 10) порядок (матеріальний порядок — кожен предмет повинен знаходитися на відведеному для нього місці; соціальний порядок — кожен працівник має бути на своєму місці); 11) справедливість (вимогливе, але справедливе ставлення адміністрації до підлеглих забезпечує лояльність персоналу до підприємства); 12) стабільність складу персоналу (надмірна плинність кадрів негативно впливає на ефективність розвитку підприємства; вона одночасно є і причиною, і наслідком неефективного управління); 13) ініціатива (менеджери мають заохочувати підлеглих висувати ідеї); 14) корпоративний дух (створення атмосфери єдності та спільних дій, розвиток колективних форм праці). Ф. наголошував, що застосування принципів управління у практичній діяльності має бути гнучким і завжди залежати від ситуації. Серед основних елементів управління він

виокремлює: 1) планування (“погляд уперед”) — передбачення, що ґрунтується на ресурсах, методах роботи в конкретній ситуації, майбутніх тенденціях діяльності підприємства; 2) організацію — забезпечення підприємства всім необхідним для функціонування (сировиною, устаткуванням, капіталом, персоналом, будівлями тощо); розроблення структури організації для забезпечення єдності персоналу у досягненні цілей підприємства; 3) розпорядження, мета якого — залучення підлеглих до дій в інтересах підприємства. Менеджер, який виконує обов’язки щодо розпорядження, повинен добре знати своїх підлеглих і усувати некомпетентних, а також особливості трудових угод між підприємством і працівниками; показувати приклад підлеглим; здійснювати періодичні перевірки організації та використовувати їх результати в подальшій діяльності; проводити наради з підлеглими для досягнення єдності керівництва і узгодження зусиль; не перевантажувати свою увагу деталями; домагатися, щоб серед підлеглих домінував дух результативності, ініціативи, усвідомлення обов’язку; 4) координування — забезпечення досягнення узгодженості в роботі всіх ланок системи шляхом встановлення раціональних зв’язків між ними; 5) контроль — перевірка виконання роботи відповідно до затвердженого плану, оголошених наказів і встановлених принципів з метою виявлення, усунення і запобігання в майбутньому відхиленням і помилкам.

Сладкевич В. П.

Фактори зростання продуктивності праці — причини, рушійні сили, що сприяють підвищенню продуктивності праці. У промисловості, напр., у розрахунках можливого зростання продуктивності праці беруть до уваги такі групи факторів: структурні зрушення у виробництві; підвищення технічного рівня виробництва; удосконалення управління, організації праці і виробництва; зміна обсягу виробництва; введення в дію та освоєння нових об’єктів.

Дмитренко Г. А.

Фактори опору інноваціям — причини на кожній стадії виникнення, розроблення і реалізації інновації, що визна-

чають характерні риси опору їй. Ф. о. і. є: 1) ті, що залежать від характеру працівників об’єкта нововведення. Опір інноваціям спричинений уявленням працівника (об’єктивно правильним або неправильним) про те, що пропоноване нововведення зменшує або унеможливує задоволення деяких його потреб чи призведе до визначених передбачуваних втрат від нововведення (виконання простіших функцій, зниження статусу або повноважень, фінансова не вигідність, неможливість використання знань, здібностей, навичок, набутих тривалою роботою за старими технологіями або застарілим навчанням, тощо); 2) перепони, що виникають не з суті самого нововведення і спрямовані не проти нього, а проти способів його створення, розроблення і реалізації. Неналежна поінформованість працівників об’єкта нововведення, авторитарне, директивне управління, розроблення та реалізація нововведення підвищують непевність, що є однією з причин опору на шляху його реалізації. Відповідна поінформованість з формальних і неформальних джерел формальних і неформальних лідерів і груп працівників про мету інновації, методи і техніку, що використовуватимуться в процесі її впровадження, знижують опір у системі; 3) перепони, що виникають на шляху реалізації нововведення через відносно неналежні відносини між інноваторами і працівниками об’єктів нововведень: інноватори у процесі реалізації нововведення вирішують передусім техніко-технологічні та економічні питання, а працівники об’єктів нововведення звертають увагу на соціально-психологічні зміни, що є для них вирішальними.

Дмитренко Г. А.

Фактори результативності праці керівників і спеціалістів — найбільш істотні причини, зовнішні та внутрішні умови, що впливають на результативність праці керівників і фахівців. Ф. р. п. к. і с. є: 1) природно-біологічні (стать, вік, стан здоров’я, розумові і фізичні здібності, клімат та ін.); 2) соціально-економічні (стан економіки, мотивація праці, рівень життя і соціальної захищеності тощо); 3) техніко-організаційні (складність праці, умови праці, рівень ви-

користання науково-технічних досягнень та ін.); 4) соціально-психологічні (ставлення до праці, психофізичний стан працівника, моральний клімат у колективі тощо); 5) ринкові (розвиток підприємництва, рівень і обсяг приватизації, конкуренція, лібералізація цін, акціонування підприємства, інфляція, безробіття, банкрутство тощо). Ф. р. п. к. і с. — численні та різноманітні, однак багато в чому взаємозалежні, і тому їх слід розглядати комплексно. Необхідні для цього пофакторні розрахунки та аналіз виконують безпосередньо в кожній організації у процесі вироблення стратегії підвищення ефективності праці керівників і фахівців. Урахування цих факторів обов'язковий для оцінки результативності праці конкретних посадових осіб, у конкретних умовах місця і часу, оскільки підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності та вірогідності висновків оцінювання.

Дмитренко Г. А.

Фактори розвитку соціального середовища організації — умови, що визначають зміст змін у соціальному середовищі організації та адекватні цим змінам наслідки. Ф. р. с. с. о. розрізняють насамперед за спрямованістю і формами впливу на персонал у межах організації, де здійснюється спільна праця, і в найближчому її оточенні, де працівники організації та їхні родини проживають. Ф. р. с. с. о. — потенціал організації, матеріально-технічні та організаційно-економічні можливості. Йдеться про розміри і територіальне розміщення організації, чисельність персоналу і характер провідних професій, профіль виробництва та обсяги продукції, що випускається (товарів і послуг), форму власності, фінансовий стан, стан основних фондів, соціальну інфраструктуру. Факторами безпосереднього соціального середовища організації є умови праці та її охорона, соціальна захищеність працівників, соціально-психологічний клімат у колективі, матеріальна винагорода за працю і сімейні бюджети, позаробочий час і проведення дозвілля. На соціальний розвиток організації впливають і більш загальні фактори, від яких значною (а нерідко вирішальною) мірою залежать поведінка і трудовий настрій персоналу, ефективність спільної ро-

боти: стан справ у країні; соціально-економічний і духовно-моральний стан суспільства; соціальна політика держави.

Дмитренко Г. А.

Фактори стресу на роботі — причини, що породжують стан напруженості у працівників. Основними Ф. с. на р. і можливими їх джерелами є: 1) перевантаження (тривала робота) або недовантаження (нудьга); 2) відсутність системи підтримки (зворотного зв'язку) від керівника і/або колег по роботі; 3) неправильне визначення обсягу роботи (завдання) — невідповідність між здібностями працівника і споживачами роботи; 4) невизначеність поставлених завдань; 5) невиважена політика переміщення кадрів; 6) неналежні умови праці: шум, бруд тощо; 7) несприятливе соціальне оточення — робота на самоті, постійний тиск з боку оточення, невміння працювати у групах; неспроможність працівника долати конфліктні ситуації тощо.

Дмитренко Г. А.

Фактори, що впливають на маркетинг персоналу — зовнішні та внутрішні умови середовища, в яких діє організація і які впливають на зміст напрямів маркетингу персоналу. Вихідну інформацію для визначення напрямів маркетингової діяльності, формування плану персонал-маркетингу і заходів щодо його реалізації дає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів — відправна точка маркетингової діяльності. Зовнішні фактори — умови, які організація не може змінити, але має враховувати для правильного визначення якісної та кількісної потреби в персоналі і джерел покриття цієї потреби (ситуація на ринку праці; розвиток технологій; особливості соціальних потреб; розвиток законодавства; кадрова політика організацій-конкурентів). Внутрішні фактори — ті, що значною мірою піддаються керуючому впливу з боку організації (цілі організації; фінансові ресурси; кадровий потенціал організації; джерела покриття кадрової потреби). Повнота і точність урахування всіх факторів визначають рівень і особливості реалізації основних напрямів маркетингової діяльності в галузі персоналу.

Дмитренко Г. А.

Федерація (від лат. *foederacio* — союз) — 1) форма державного утворення, за якої декілька державних утворень, що юридично мають певну політичну самостійність, утворюють єдину союзну державу; 2) союз окремих товариств, організацій.

Головатий М. Ф.

Феномен (від гр. *phainomenon* — те, що з'являється) — 1) незвичайний, винятковий факт; 2) явище, в якому спостерігається суть чогось.

Колпаков В. М.

Фенотип (від гр. *phainō* — з'являюся і *typos* — слід, відбиток) — сукупність усіх ознак і властивостей організму, що сформувалися в процесі його індивідуального розвитку у результаті взаємодії генотипу і навколишнього середовища.

Колпаков В. М.

Фізіологія праці (від гр. *physis* — природа і лат. *logos* — слово, вчення) — галузь фізіології, що вивчає функціональні зміни в організмі людини у процесі праці. Основні напрями в дослідженнях Ф. п. — збереження і підвищення працездатності; розв'язання проблем стомленості; фізіологічне обґрунтування раціональної організації праці; розкриття шляхів раціонального використання фізіологічних можливостей особистості в трудовій діяльності; встановлення оптимальних режимів праці та відпочинку.

Дмитренко Г. А.

Фірма (італ. *firma*, букв. — підпис від лат. *firmus* — надійний) — 1) господарське, промислове або торговельне підприємство з правами юридичної особи; 2) виробниче об'єднання однорідних або суміжних підприємств.

Щокін Г. В.

Фірма з найму працівників — посередницькі організації, що виконують замовлення організацій, які відчувають потребу у фахівцях певної кваліфікації і профілю. За визначену плату Ф. з н. п. здійснюють пошук необхідних фахівців і пропонують їх організації, яка зробила замовлення.

Дмитренко Г. А.

Фоллет Мері Паркер (1868–1933) — відомий американський психолог, одна із засновників концепції “людських відносин”. Народилася 03.09.1868 у м. Куїнсі (США). Закінчила Редкліфський коледж в Кембриджі, штат Массачусетс (1898) за спеціальностями економіка, державне управління, правознавство і філософія. Розробила концепцію бізнес-підприємства як соціального органу і господарської одиниці; підтримувала ідеї групової діяльності і демократичного управління на робочому місці як способів досягнення найвищої ефективності виробництва. Основні праці Ф.: “Голова палати представників” (1896), “Нова державно-групова організація: рішення для народного правління” (1918), “Творчий досвід” (1924), “Свобода і координація” (1949). Ф. була передусім ученим-політологом, підтримувала ідею створення суспільних груп, які розглядала як основну одиницю самоуправління і найефективніший спосіб досягнення справедливого суспільства з вищою продуктивністю праці. Обстоювала думку, що колективне управління і самоуправління груп уможливує досягнення більш бажаних і ефективних результатів у державній і суспільній діяльності та в бізнесі. Значну увагу приділяла аналізу фундаментальних понять конфлікту, влади, повноважень, керівництва, на яких ґрунтуються будь-які відносини. У процесі дослідження діяльності бізнес-підприємств застосовувала досягнення природничих, соціальних наук, вказувала на необхідність забезпечення єдності дій в умовах розмаїття інтересів і стимулювання розвитку людських відносин у процесі праці. Вчення Ф. за її життя здобуло широку підтримку, однак поступово втратило популярність, але основні його ідеї зберігають свою цінність.

Сладкевич В. П.

Фонд заробітної плати — нараховані підприємством, установою, організацією суми оплати праці за відпрацьований і невідпрацьований час, що стимулюють надбавки і доплати, компенсаційні виплати, пов'язані з режимом, умовами праці та інфляцією (відповідно до законодавчих актів), премії та одноразові заохочувальні виплати, виплати на харчування, житло, паливо, що є регулярними. Суми, нараховані

за щорічні та додаткові відпустки, включають до Ф. з. п. певного місяця тільки в межах суми, що припадає на дні відпустки у цьому місяці. За натуральної оплати до Ф. з. п. відносять суми, виходячи з ринкових цін, що склалися в певному регіоні на момент нарахування.

Дмитренко Г. А.

Фонд робочого часу — сукупний планований або фактичний час роботи одного працівника, підприємства, галузі, народного господарства протягом року, кварталу, місяця. Вимірюється в годинах (людино-годинах) або днях (людино-днях). Ф. р. ч. у розрахунку на одного працівника використовують для визначення необхідної чисельності працівників. Розрізняють календарний, номінальний і корисний Ф. р. ч. Календарний Ф. р. ч. — число календарних днів планового або звітного періоду; номінальний — календарний Ф. р. ч., за винятком вихідних і святкових днів за той самий період; корисний Ф. р. ч. обчислюють вирахуванням з номінального Ф. р. ч. кількості неявок (невиходів) на роботу в днях у тому ж періоді. Ці показники необхідні для розрахунку середнього числа днів і годин роботи одного працівника на рік (квартал, місяць), їх визначають на основі балансу робочого часу одного працівника.

Дмитренко Г. А.

Форд Генрі (1863–1947) — відомий американський промисловець, король автомобілебудування США, один із творців теорії менеджменту. Народився 30.07.1863 поблизу м. Діборн (штат Мічиган) у родині фермерів, емігрантів з Ірландії. З 15 років працював учнем слюсаря у механічній майстерні в м. Детройт. У 1893 Ф. став головним інженером компанії Едісона, що спеціалізувалася на освітленні Детройта, а в 1899 — головним інженером Детройтської автомобільної компанії. Згодом заснував “Форд мотор компанії” (1903). В цей час Ф. уже мав репутацію винахідника швидкісних моделей. У 1906 придбав контрольний пакет акцій своєї компанії. Його тріумфом стало розроблення і масовий випуск моделі автомобілів “Т”. За 19 років (з жовтня 1908) було продано 17 млн автомобілів цієї марки (така кількість була ви-

готовлена автомобільними компаніями всього світу). В 1921 компанія Ф. контролювала 56 % ринку автомобілів, однак наприкінці 20-х втратила позиції лідера на автомобільному ринку США. У своїх книгах “Мое життя, мої досягнення” (1924), “Сьогодні і завтра” Ф. розробив теорію, що відома як “фордизм”. На своїх підприємствах він організував систему потоково-масового виробництва, в основі якого — впровадження конвеєрного складання, що разом з іншими технічними новаціями (чітка система контролю і планування, уніфікація деталей, стандартизація продукції тощо) дало змогу різко підвищити продуктивність праці та знизити собівартість продукції. Ф. вважав за необхідне: добре оплачувати працю кожного робітника і стежити за тим, щоб він працював 48 годин на тиждень, але не більше; забезпечувати найкращий стан усіх машин; привчати людей поважати знаряддя праці, оточення і самих себе. На всіх підприємствах Ф. домінували принципи: важкі роботи виконують машини; жорсткою вимогою організації виробництва є оперативне впровадження кращих науково-технічних розробок; чистота, гігієнічність — обов’язкові параметри виробничого середовища; суворе врахування психофізіологічних характеристик працівників при їх розподілі за монотонними чи творчими операціями. Ф. був прибічником патерналістських відносин керівників і підлеглих. Здійснював заходи щодо поліпшення соціального стану робітників. Першим в автомобільній галузі запровадив на своїх заводах мінімальний рівень заробітної плати і 8-годинний робочий день, відкрив одне з перших ремісничих училищ у США, де працювала соціологічна служба зі штатом 60 осіб для вивчення умов праці, побуту, відпочинку робітників. Найважливішим завданням бізнесменів, за Ф., є створення умов у країні, за яких повною мірою можуть виявитися можливості її народу. Одна із цілей промисловості, на думку Ф., — не лише забезпечення споживачів, а й їх створення. У 1914 Ф. запровадив на своїх заводах найвищу оплату праці в галузі, пояснюючи це тим, що коли робітники не будуть добре заробляти, то не зможуть бути активними споживачами товарів, а в Америці не з’яви-

ться середній клас, від соціальної стабільності якого залежить динамічний розвиток економіки країни. Ф. негативно ставився до спекулянтів, зазначаючи, що вони не створюють суспільно корисних цінностей, лише користуються моментом і підвищують ціни, тобто їхня діяльність є такою ж злочинною, як і діяльність тих бізнесменів, які наживаються на війнах. Такі люди, на думку Ф., найчастіше є невігласами в бізнесі, оскільки вважають, що найвища ділова мудрість — нажитися будь-якими засобами і якнайшвидше.

Сладкевич В. П.

Форма навчання активна — форма навчання, підвищення професійної кваліфікації, що забезпечує участь суб'єктів навчального процесу у взаємообміні інформацією і рівноправне з викладачем обговорення питань теми навчання. Існують такі Ф. н. а.: семінар, аналіз ситуації, практичне заняття, ділова гра.

Антонюк О. В.

Формалізм (у дії) (від лат. *formalis* — той, що стосується форми) — дії, що спираються на суворі конкретні норми (інструкції, розпорядження тощо), які не враховують особливості ситуації та зовнішніх умов, що змінюються. Зовнішня нормативна правильність формальних дій зазвичай суперечить суті ситуації, в якій вони здійснюються, і має наслідком малоефективність або шкідливість формальних дій.

Колпаков В. М.

Формалізм (у мисленні) — установка на сувору відповідність логічним правилам і схемам мислення на шкоду його змістовій виправданості. Наслідком формального мислення, тобто нечутливості до змісту мислення, є деякі псевдотеоретичні конструкції, в яких неадекватно відображено (перекручено) об'єкт пізнання, порушено природу буття об'єкта.

Колпаков В. М.

Формальні організації — сукупність людей і груп, об'єднаних для досягнення певної мети, вирішення завдання на основі визначених правил і процедур, розподілу праці та обов'язків. Прикладами Ф.о. є підприємства, фірми, компанії,

корпорації. Для створення Ф.о. потрібні: певна кількість учасників; їх ідентифікація з цілями організації, інтересами її засновників (власників); формальна структура владних відносин, ієрархія, що характеризується певною складністю. Будь-яку Ф. о. незалежно від її конкретного призначення можна описати з допомогою низки параметрів, найважливішими з яких є цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності. Ф. о. поділяють: 1) за метою діяльності — комерційні і некомерційні; 2) за функціонально-галузевою ознакою — промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, інноваційно-посередницькі, страхові, інжинірингові тощо; 3) за формою власності майна — приватні, колективні, державні, спільні; 4) за правовим статусом і формою господарювання — одноосібні, кооперативні, господарські товариства; 5) за належністю капіталу і контролю за ним — національні, іноземні, змішані (спільні підприємства); 6) за сферою діяльності та ступенем підпорядкованості — національні, міжнародні, глобальні, головні, дочірні, відділення, філії, представництва; 7) за масштабами розвитку — малі, середні, великі; 8) за реакцією на зміни середовища — механістичні (бюрократичні), адаптивні, інноваційні; 9) за зв'язками між підрозділами — традиційні, дивізіональні, матричні, мережеві; 10) за взаємовідносинами з людиною — корпоративні, індивідуалістичні. Основними внутрішніми елементами Ф. о. є: а) мета організації — її бажаний стан або бажаний кінцевий результат діяльності; б) структура організації — сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що уможливує найефективніше перетворення вхідних ресурсів на кінцевий продукт і досягнення поставлених цілей; в) технологія — спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги); г) організаційна культура — зразки поведінки, які приймають і поділяють усі члени колективу.

Сладкевич В. П.

Форми управління. З погляду відносин “керманич — народ”, тобто ефективності управління персоналом, існують та-

кі Ф. у.: 1) абсолютна монархія — керівник в одній особі управляє фірмою, в його руках зосереджена вся влада і відповідальність. Базова ілюзія: “Я ні від кого не залежу, роблю все так, як вважаю правильним, у мене достатньо впевненості в собі та здорового глузду, щоб “налаштувати” найманих працівників так, щоб вони почувалися комфортно і працювали як слід”. Ілюзорним тут насамперед є психологічна передумова свого всесилля (воно обмежене, крім об’єктивних факторів, суб’єктивними: часом, здоров’ям, стресостійкістю) і управлінська недалекоглядність. Усе, що тримається на одних плечах, — у край нестійке. Позитивним аспектом цієї форми управління є безпосередність — відсутність спотворень між ідеєю засновників та її втіленням; негативним — цілковита відповідальність однієї особи за все, що відбувається у фірмі, і обмеженість кількісного складу підпорядкованих (одна людина безпосередньо може успішно керувати максимум десятьма підлеглими). За збільшення фірми ситуація в низових ланках стає некерованою. З погляду найманого працівника така форма прийнятна, якщо в нього добрі стосунки з “керманичем” і немає честолюбних бажань працювати на об’єктивний результат. Зазвичай у таких фірмах формується або “сімейно-дружній”, або “деспотичний” тип корпоративності. У першому випадку всі ходять на роботу, щоб спілкуватися і захоплюватися “керманичем”, у другому — у фірмі панують страх, наклепи і заздрість; 2) конституційна монархія (у своєму завершеному вигляді) як форма управління передбачає власника (власників) фірми і професійних управлінців. Перші виконують контролюючу функцію і є символом, гарантом стабільності фірми, другі — безпосередньо управляють нею, виконуючи законодавчі та виконавчі функції. Базова ілюзія: “Управління — це професія, і ми повинні лише знайти відповідних людей, які оптимально всім управлятимуть”. Ілюзією це є для “новаторських” періодів, напр., країн СНД. Для традиційного капіталізму така форма управління на сьогодні найпоширеніша і найоптимальніша. На пострадянському ґрунті плюсом конституційної монархії є спроба розвитку бізнесу за

“цивілізованими” стандартами, через делегування повноважень і відповідальності, мінусом — те, що вона приречена на невдачу. Немоżliвість поділу на “власників” і “управлінців”, відсутність професіоналів, середовища і традицій, в яких професіонали могли б працювати, стимулюють підприємців до пошуку інших форм управління; 3) освічена монархія — керівник будує свою роботу з персоналом на основі сильної ідеології, що може ґрунтуватися на наукових ідеях безмежності розвитку людини, оновлювальної функції стресів, корисності аскетичного способу життя тощо. Передбачається, що наймані працівники добровільно, на основі знання останніх досягнень науки включаються у сформовану систему мотивації. Ілюзією є орієнтація на деяку кінцеву і загальну істину і “добровільність” прийняття цієї ідеології. У фірмах із сильною ідеологією завжди є сильні дисиденти, і нерідко створюється атмосфера загального лицемірства. Плюси цієї форми управління — тимчасове згуртування колективу як база для формування міцної працездатної команди за умови вчасного застосування стандартних механізмів управління персоналом та інших систем мотивації (напр., зацікавленість у результаті та відповідна система оплати); мінуси — тимчасовість ідеологічної мотивації, атмосфера загального лицемірства; 4) олігархія (аристократія) — форма управління, близька до конституційної монархії. Однак у ній менш розвинена середня управлінська ланка — законодавча і виконавча влада зосереджені в руках фундаторів. Базова ілюзія: “Головне — досягти консенсусу “у верхах”: якщо “кращі уми”, “обрані” домовляться, то народ автоматично працюватиме успішно”. Позитивний аспект цієї форми управління — орієнтація на легальність, негативний — те, що фірми роздирають засновницькі війни, енергія найманих працівників витрачається на політичну боротьбу фракцій усередині підприємства. Працівники, орієнтовані на нормальну роботу за визначеними правилами, ідуть з фірми, оскільки тут “правила гри на все життя” встановлюються щомісяця нові. Психологічний клімат у фірмі нестабільний і оманливий; 5) демократія — форма управління, що склалась у великих акціонерних товари-

ствах з розпорощеними, дрібними пакетами акцій. Демократичне управління має бути результатом демократичного світогляду перших осіб, який ґрунтується на ілюзії того, що народ, який має владу, скористається нею на загальне благо і взагалі нею можна розумно розпорядитися. У розвинених демократичних суспільствах із сформованими інститутами влади ця форма управління фірмою дає позитивні результати, а пайова участь у прибутку компанії є ефективною мотивацією діяльності. На пострадянському ґрунті вона поки що не дає позитивних результатів. Наслідком демократичного управління фірмою є міжособиця, анархія і некерованість найманих працівників. Підприємці використовують цю форму управління через відсутність управлінських знань і навичок або з надією розділити відповідальність за результати з широким колом людей. Плюсом демократичної форми управління в рамках пострадянського підприємництва є те, що це мінімальні зрушення у роботі з мотивації найманих працівників, хоч якась реальна концепція; 6) диктатура пролетаріату. Крайнім варіантом цієї форми управління є гіпертрофований профспілковий рух на підприємстві, за якого жодне важливе рішення не приймається без представників профспілки. Базова ілюзія: “Безпосередній виконавець не потребує управління, він краще знає, як здійснювати діяльність, і тому має повне право на вироблений продукт”. На пострадянському ґрунті диктатура пролетаріату процвітає на великих акціонованих підприємствах із традиційно сильною профспілкою і слабким керівником. Співвідношення форм управління в державі і моделей управління фірмою — не більш ніж метафора, що дає підстави для двох висновків: по-перше, фірма завжди є продовженням свого засновника з його світоглядом і особистими проблемами, тому підприємцям слід критично оцінювати себе в дзеркалі фірми; по-друге, треба усвідомити, що не існує ідеальної форми управління, кожна має плюси і мінуси, знання яких і критичне ставлення до свого всесилля відкриває перед підприємцем можливість вибору ключової стратегії управління персоналом. В умовах насичення споживчого ринку товарами і по-

слугами втрачає зміст уявлення про усередненого масового покупця, а багато звичних засобів просування на ринок стають неефективними. Вихід — перенесення центру ваги маркетингових програм на індивідуального клієнта — прямий (персональний) маркетинг. Він передбачає персональне інформування потенційного споживача про товар: торгівля за каталогами, пряма торгова реклама, продаж по телефону. В результаті персонального обслуговування покупець отримує, крім товару або послуги, торгового агента як консультанта і порадника. Виникає “ефект торгового агента” і “ефект вигідності покупки”, оскільки споживач купуватиме у торгового агента, якому довіряє, і після того, як повірить у вигідність покупки. Статистичні дані підтверджують: що чіткішим є уявлення про конкретного покупця, то більше товарів можна продати. На прикладі країн Заходу встановлено: річний приріст продаж із використанням прямого маркетингу — 8 %, а для звичайної роздрібно-ї торгівлі — удвічі менший. Дедалі частіше не лише на споживчому, а й на діловому ринку вдаються до послуг прямої реклами й відшукуються на вміло складені пропозиції. Бази даних потенційних покупців — основний важіль перетворення анонімного покупця на індивідуального споживача. У них накопичується різнобічна інформація про організації та приватних осіб. Компанії використовують бази даних для визначення потенційних клієнтів і поділяють їх на групи, яким можна надіслати конкретні пропозиції, а також для стимулювання повторних покупок. Базу даних не слід плутати з розсильним або телефонним списком. Вона, крім назви організації, імені керівника, адреси і телефону, містить чимало інших позицій, необхідних для формування її “ринкового образу”. Напр., для торгівлі на ринку товарів промислового призначення працівникові служби збуту компанії можуть знадобитися такі дані про потенційного покупця: товари і послуги, раніше придбані цією фірмою; обсяги і ціни минулих закупівель; працівники, з якими необхідно встановити контакт; стан поточних контрактів; очікувані витрати фірми в найближчі декілька років; загальна оцінка конкурентних переваг і слабких

сторін фірми. Якщо йдеться про реалізацію споживчих товарів, то застосовані бази даних можуть містити демографічні характеристики кожного клієнта (вік, прибуток, склад сім'ї і навіть дні народження); соціально-психологічні (сфера діяльності, пріоритети, інтереси), а також дані про минулі покупки. Великі американські компанії оперують багатомільйонними розсильними списками, в яких інформація про кожного потенційного клієнта налічує до півтори тисячі позицій. Повнота баз даних і свіжість наданої ними інформації — запорука успіху програм з прямого маркетингу. Відновлення, уточнення і перевірка інформації потребує зусиль професіоналів, що спеціалізуються в галузі накопичення та систематизації даних, оскільки міграція фізичних осіб сягає 10 % на рік, а майже 30 % юридичних осіб змінюють свою адресу щомісяця. До того ж працівники фірм змінюють місце роботи або посаду, змінюються і назви організацій тощо. Все це максимально виявляється в періоди соціально-економічних потрясінь. Так, в Україні після серпня 1998 понад 70 % фірм переїхали на нове місце або припинили існування. Прямий маркетинг передбачає також створення витончених схем “закріплення” покупця і мережі постійних клієнтів. Сучасні бази даних — потужний засіб досягнення цього. Напр., через деякий час після продажу покупцеві надсилають листа з подякою за покупку, відтак — нову пропозицію або пропозицію спеціальної знижки. Постійні клієнти отримують інформаційні матеріали, купони, що дають право на знижку або пільги у “мертвий сезон” продаж. База даних дає також змогу запропонувати заміну або модернізацію раніше купленого товару тощо. У розвинених країнах накопичують і уточнюють інформацію спеціальні фірми, які також створюють, обслуговують і підтримують загальні бази даних. Компанії, що працюють у сфері прямого маркетингу, орендують або купують у них готові чи створені на їхнє замовлення бази даних. У країнах СНД починає формуватися мережа таких компаній, хоча донедавна більшість фірм, що здійснюють персональний маркетинг, самостійно працювали над накопиченням і систематизацією необхідної інформації.

Барчан Г. Ю.

Фотографія використання робочого часу — вивчення шляхом спостереження і виміру всіх без винятку затрат робочого часу протягом однієї або декількох змін (в окремих випадках — протягом визначеної частини робочого дня). Метою Ф. в. р. ч. є: складання фактичного балансу робочого часу; виявлення причин втрат робочого часу і наступне розроблення заходів щодо їх усунення; проєктування оптимального балансу робочого часу за рахунок усунення втрат і нераціональних затрат робочого часу; з'ясування причин невиконання норм окремими робітниками; отримання даних, необхідних для нормування підготовчо-заключного часу, часу на обслуговування робочого місця, відпочинок та особисті потреби; вивчення і передання досвіду передових робітників щодо використання робочого часу.

Дмитренко Г. А.

Фрустрація (від лат. *frustration* — омана, невдача, марне сподівання) — психічний стан індивіда, що є наслідком гострого переживання ним ситуацій, які перешкоджають досягненню мети чи задоволенню потреб, загрожуючи гідності, престижу або життю. Фрустраційні ситуації спричинені конфліктом між актуально значущою потребою і неможливістю її реалізації. Ф. має такі ознаки негативних переживань: розчарування, роздратування, почуття небезпеки, відчай тощо. Наслідком Ф. є: агресія; переоцінка бажань, цілей; загальний регрес поведінки тощо.

Антонюк О. В.

Функції заробітної плати — заробітна плата є багатофункціональною. Усі властиві їй функції становлять діалектичну єдність, і лише сукупність факторів дає змогу розкрити її сутність, суперечності та проблеми, що виникають у процесі вдосконалення оплати праці. Заробітна плата виконує такі функції: 1) відтворювальну; 2) стимулювальну; 3) соціальну; 4) обліково-виробничу. Рівень виконання відтворювальної функції залежить від того, наскільки заробітна плата (і передусім її мінімальний рівень) забезпечує прожитковий мінімум. Стимулювальна Ф.з.п. — спрямування інтересів працівни-

ків на досягнення високих результатів праці (більшої її кількості, більш високої якості тощо) за рахунок забезпечення взаємозв'язку розмірів винагороди і трудового внеску. Стимулювальна роль заробітної плати залежить від змін у системі управління, усунення приписок, хабарів та інших видів нетрудових доходів; зміни структури доходів та ін. Соціальна Ф. з. п. — забезпечення принципу соціальної справедливості, її зміст — соціально-економічне становище працівника значною мірою визначається комплексом його економічних і соціальних благ. Обліково-виробнича Ф. з. п. характеризує міру участі живої праці у процесі формування ціни продукту, його частки в сукупних витратах виробництва. Відомі також соціально-психологічна, морально-виховна Ф. з. п. Перша спрямована на формування через систему стимулювання внутрішнього світу працівника, його цінностей, орієнтацій, установок, певного типу ставлення до праці, друга — на формування трудової моралі. Кожен науковий напрям виділяє у стимулюванні свій предмет і особливості. Зокрема, економіка зайнята конструюванням механізму стимулювання, а соціологію цікавить весь механізм впливу стимулювання на поведінку працівника, вся сукупність стимулів. На основі цього й виділяють окремі Ф. з. п.

Дмитренко Г. А.

Функції інноваційного менеджменту в кадровій роботі — 1) як об'єкта управління — організація і проведення науково-аналітичних робіт у галузі розвитку кадрової діяльності держави, регіону, галузі, організації, розроблення прогнозів, планів, програм, проектів і оцінка економічної та соціальної ефективності кадрових нововведень, їх ресурсно-мотиваційне забезпечення, організація впровадження та контроль за реалізацією; 2) за напрямками і сферами управління персоналом — організація підготовки персоналу, підвищення його кваліфікації; пошук, відбір кадрів для організації; ділова оцінка персоналу; переміщення персоналу всередині організації (планування кар'єри); робота з елітними кадрами; організація роботи служби управління

персоналом на основі кадрових нововведень.

Дмитренко Г. А.

Функції маркетингу персоналу. На основі методології маркетингу як ринкової концепції управління, що визначає маркетинг персоналу, виділяють основні його функції і підфункції: 1) аналітичну — вивчення ринку праці; аналіз зовнішніх факторів; аналіз внутрішніх факторів; стратегічний аналіз; аналіз кадрової політики; 2) виробничу — організація формування робочої сили, людських ресурсів, розроблення кадрових технологій; логістика маркетингу персоналу; управління якістю і конкурентоспроможністю персоналу; 3) функцію розвитку персоналу — оцінка персоналу; його діяльності; кадрового аудиту; планування розвитку; організація розвитку; мотивація розвитку; контроль розвитку персоналу; 4) функцію управління — організація стратегічного та оперативного управління; управління трудовими ресурсами (демографічними процесами, освітою і профорієнтацією, соціальним розвитком); управління зайнятістю (робочими місцями, розподілом, перерозподілом); управління персоналом (працею, кадрами, соціально-демографічними процесами); інформаційне забезпечення управління маркетингу персоналу; організація його стратегічного та оперативного контролю; організація системи комунікацій в організації, регіоні, країні. З урахуванням практики маркетингу виділяють такі основні змісти стратегічної функції управління маркетингом персоналу: 1) аналіз ситуації на ринку праці — дослідження ринку, особливостей макро-, мікро- і внутрішнього середовища організації; 2) формування цілі та розроблення ринкових основ кадрової стратегії, визначення принципів кадрової політики для досягнення цілей організації; 3) розроблення системи стратегічного управління маркетингом персоналу. Маркетинг персоналу характеризується, з одного боку, ретельним і всебічним дослідженням ринку праці, попиту на робочу силу, потреб у ній фірм, підприємств, а з іншого — активним впливом на ринок, на існуючий попит, на потреби відповідно до стратегії розвитку суспільства. Маркетинг є діяль-

ністю, спрямованою на задоволення потреб покупця, споживача у продукції чи послугах, а маркетинг персоналу спрямований на забезпечення організації персоналом, здатним вирішити це завдання. Він визначає ідеологію формування ринку праці, який складається з людей, що пропонують свою робочу силу в обмін на заробітну плату. Досвід маркетингової діяльності дає змогу виділити у маркетингу персоналу принципові положення, згідно з якими він: 1) є складовою маркетингу як провідної функції організації у ринкових умовах, характеризується визначеністю мети діяльності та завдань щодо її досягнення; 2) йому підпорядковується вся кадрова робота, що будується на основі стратегічного управління діяльністю персоналу; 3) він надає особливого значення визначенню і покриттю потреби в персоналі управління. Апарат управління повинен мати необхідні знання, мислення і здатність приймати та реалізовувати рішення, що відповідають рівню ієрархії управління; 4) забезпечує штат організації кадрами з особливими і професійними характеристиками, що відповідають цілям її діяльності. Щодо маркетингу персоналу можна говорити про види трудових ресурсів, які формуються ринковими способами, механізмом попиту та пропозиції. За аналогією до усталеного розуміння маркетингу маркетинг персоналу можна трактувати як цілісну систему управління „асортименту” персоналу та обсягу його підготовки для потреб життєдіяльності суспільства, визначення ціни людських ресурсів та їх розподілу між обраними ринками. Здійснюється це через розроблення і реалізацію кадрових стратегій і кадрової політики в суспільстві, на підприємстві. На основі прогнозування тенденцій розвитку суспільства, його стратегічних цілей держава фінансує програми формування людських ресурсів, які забезпечують пріоритетні напрями розвитку у сфері науки, культури, виробництва. Щодо участі держави в регулюванні ринку робочої сили, то вона найчастіше є замовником і споживачем робочої сили, безпосередньо і опосередковано впливає на її попит та пропозицію на ринку праці. Опосередкований вплив передбачає захист інтересів національного ринку праці завдя-

ки реалізації відповідної державної політики.

Колпаков В. М.

Функції системи управління персоналом — посадові обов’язки працівників підрозділів системи управління персоналом, які пов’язані з впливом на нього і які виконують головним чином служба управління персоналом і лінійні керівники підрозділів організації. Ф. с. у. п. класифікують за функціональними блоками: 1) визначення потреби в персоналі — планування якісної потреби в ньому; вибір методів розрахунку кількісної потреби в персоналі; 2) забезпечення персоналом — отримання й аналіз маркетингової (в галузі персоналу) інформації; розроблення і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; добір персоналу, його ділова оцінка; 3) розвиток персоналу — планування та реалізація кар’єри і переміщень службовими щаблями; організація і проведення навчання; 4) використання персоналу — визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; виробнича соціалізація; залучення персоналу, його адаптація до трудової діяльності; упорядкування робочих місць; забезпечення безпеки праці; звільнення персоналу; 5) мотивація результатів праці та поведінки персоналу — управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; управління конфліктами; 6) правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом — правове регулювання трудових відносин; облік і статистика персоналу; інформування колективу і зовнішніх організацій щодо кадрових питань; вироблення кадрової політики.

Дмитренко Г. А.

Функціональна гнучкість у використанні персоналу — здатність організації вносити зміни у характер використання працівників, а також у зміст їхньої трудової діяльності відповідно до умов виробництва, що змінюються. Досягається розширенням обсягу функцій (горизонтальне або вертикальне об’єднання операцій), зміни професії, оволодіння багатопрофільними професіями. Підвищення Ф. м. у в. п. виявляється у зменшенні бар’єрів між професіями і спеціальностями.

ми, скороченні категорій класифікації робочих місць, більшої рухливості професійної структури, скороченні термінів роботи однієї професії, їх поєднанні, зростанні ролі багатопрофільних професій (приклад — поєднання функцій оператора верстатів з числовим програмним управлінням з функціями програміста і налагодчика), а також у зміні сфери організації праці, передусім у ротачії робочих місць, збагаченні праці, створенні автономних бригад, делегуванні відповідальності згори донизу, участі працівників в управлінні та ін.

Дмитренко Г. А.

Функціональна організаційна структура управління — структура, що використовується за великої кількості спеціалізованих робіт в організації. Передбачає групування спеціалістів і підрозділів, які виконують подібні функції управління.

Виконання вказівок функціональних органів (відділів планування, постачання, обслуговування виробництва та ін.) у межах їх компетенції обов'язкове для виробничих підрозділів. Ф. о. с. у. націлена на виконання завдань, що постійно повторюються і не потребують оперативного прийняття рішень. Вона є оптимальною для підприємств, які виробляють обмежену номенклатуру продукції та функціонують у стабільних умовах (схема 1). Переваги цієї структури — висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання окремих функцій; розширення можливостей лінійних керівників з оперативного управління виробництвом як результат їх вивільнення від підготовки даних щодо питань функціональної діяльності; можливість розвитку та зростання. Недоліки — труднощі у підтриманні постійних взаємозв'язків різних служб; тривала процедура прийняття рішень; відсут-



Схема 1. Функціональна організаційна структура управління

ність взаєморозуміння та єдності дій між представниками функціональних служб різних підрозділів підприємства; зниження відповідальності виконавців за роботу внаслідок відмови від використання принципу єдності управління.

Сладкевич В. П.

Функціональне місце — елемент функціональної структури, що розглядається аналітиком як те, що необхідно заповнити адекватною конкретною морфологією — наповненням (у цьому сенсі йдеться про категоріальну пару “функціональне місце наповнення”, що є більш

конкретним аналогом пари “форма — морфологія”.) Адекватність “наповнення” — відповідність морфології всім ключовим вимогам “місця”. Напр., функціональне місце економіста в оргструктурі діяльності передбачає включення в цю позицію фахівця, який має всі необхідні для виконання функцій здібності (знання, уміння, навички та ін.).

Колпаков В. М.

Функціональний керівник — посадова особа, відповідальна за виконання низки однорідних функцій управління певним видом діяльності (напр., началь-

ник відділу збуту, начальник планово-економічного бюро).

Дмитренко Г. А.

Функціональний розподіл праці — розподіл праці залежно від характеру участі виконавців у процесі виробництва, від виконуваних функцій (робітники, керівники, фахівці та інші службовці). У свою чергу, в кожній із цих укрупнених функціональних груп відбувається дрібніший поділ праці — серед робітників виокремлюють основних і допоміжних; серед керівників — лінійних і функціональних; серед фахівців — конструкторів, технологів, постачальників.

Дмитренко Г. А.

Функціональні зв'язки управління — зв'язки функціональних підрозділів організації у процесі діяльності. Розрізняють горизонтальні (між підрозділами одного рівня управління) і вертикальні (між різними ланками управління) зв'язки.

Дмитренко Г. А.

Функціонально необхідні витрати — мінімальні витрати на реалізацію функцій управління за необхідної якості їх здійснення. Зайві витрати — частина Ф. н. в. витрат, пов'язаних із здійсненням корисних функцій управління способом, що не є оптимальним з погляду Ф. н. в., а також витрат на реалізацію марних і шкідливих функцій управління. Витрати на здійснення функцій управління — витрати на зміст носія функцій управління, а також ті, що пов'язані з процесом їх реалізації. Якість функцій управління залежить від якості побудови їх носія та якості процесу реалізації функцій управління. Якість побудови носія функцій управління визначається його надійністю та адаптивністю, а якість процесу реалізації цих функцій — якістю рішень, вироблених носієм функцій управління, і результатом їх реалізації. Аналіз витрат на реалізацію функцій управління — визначення витрат на зміст носія функцій управління, витрат на їх реалізацію та зіставлення за ступенем значущості за допомогою спеціальної діаграми.

Дмитренко Г. А.

Функція елемента у структурі — тип призначення діяльності елемента щодо інших елементів структури і щодо цілого структурного об'єднання.

Колпаков В. М.

Функція конфлікту — призначення конфлікту залежно від прийнятих у групі, колективі, суспільстві норм. Тринадцять років панівною була думка про шкідливість конфліктів. У 1956 Л. Козер (США) у праці “Функції соціальних конфліктів” запропонував розглядати позитивні Ф. к. щодо організації та учасників конфлікту. Виділяють такі Ф. к.: 1) позитивні (зняття напруження між конфліктуючими сторонами, отримання нової інформації про опонента, зміцнення колективу організації у протистоянні із зовнішньою загрозою, стимулювання змін і розвитку; зняття покірливості у підлеглих; діагностика можливостей опонентів); 2) негативні (великі емоційні, матеріальні витрати на участь у конфлікті, звільнення працівників, послаблення дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, уявлення про переможені групи як про ворогів, надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії, що шкодить роботі, зменшення ступеня співпраці між частиною працівників після вичерпання конфлікту, складне відновлення ділових відносин — “шлейф конфлікту”).

Дмитренко Г. А.

Функція управління ідеологічна — одна із загальних функцій управлінського процесу, сутність якої — ідейно-стимулювальний, цілеорієнтовальний та соціалізуючий вплив на індивідів щодо забезпечення функціонування організації як системи, формування корпоративного стилю гри, “духу команди”. Ф. у. і. дає змогу визначитися з формами поведінки, стратегією організації у певному соціальному просторі, економічному середовищі, з реальними і потенційними партнерами та конкурентами, так само, як і обирати можливі сценарії протидії зовнішнім впливам.

Лукашевич М. П., Недюха М. П.

Х

Хаммурапі (Хаммурабі) — правитель Вавилонії (1792–1750 до н.е.) з Аморейської династії. Один із найвеличніших володарів Стародавнього Сходу, за царювання якого давньовавилонське царство досягло розквіту і який об'єднав під своєю зверхністю практично все Межиріччя. Продовжуючи політику свого батька Синмубаліта, який здійснював завойовницьку політику і прагнув встановити контроль за іригаційною системою та землями, південніше Вавилону, Х. успішно воював з правителем Ларси Риле-Сіном, захопив міста Урук, Ісин, але змушений був укласти мир. Він переміг еламів, підкоривши північніше від Вавилонії царство Марі, та завоював місто Ашшур — центр могутньої в майбутньому держави. Імперія, створена Х., проіснувала майже два століття. Він був не лише великим полководцем, а й енергійним політичним діячем. Енергія і політична мудрість царя сприяли зміцненню центральної влади: було встановлено жорсткий державний контроль за торгівлею, упорядковано збір податків, здійснено судову реформу. Цар підпорядкував своїй владі храмові господарства і жерців. Х. надавав великої уваги будівництву нових храмів і відновленню старих, спорудженню зрошувальних каналів. За часів царювання Х. багато було зроблено у сфері астрономії і календаря, математики і писемності. Його ім'я збереглося у віках передусім завдяки викарбуваному на базальтовому стовпі кодексу законів із 282 статей, що зберігся до наших днів. Правові норми, що ґрунтувалися на звичаєвому праві, застосовували і до царювання Х., але у систематизованому вигляді, з оригінальною фіксацією існуючих правових норм, доповнених законодавчою практикою самого правителя, вони з'явилися лише наприкінці правління Х. Норми права кодексу Х. практично вільні від релігійного впливу. За своїм змістом і за рівнем розвитку тогочасної юридичної думки ці закони були значним кроком уперед порівняно з давнішими

шумерськими та аркадськими правовими пам'ятками.

Короткін В. Г.

Характер (гр. *charaktēr* — риса, особливість) — сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, що формується і виявляється в діяльності та спілкуванні, визначаючи типові для неї стилі поведінки. Х. обумовлений суспільним буттям особистості, засвоєнням соціального досвіду, природними особливостями (задатками, темпераментом, особливостями вищої нервової діяльності). Виявляється у системі відносин людини і навколишньої дійсності, залежить від світогляду індивіда, переконань та моральних принципів, що свідчить про вирішальне значення соціального виховання у формуванні Х.

Щокін Г. В.

Характер праці керівника — відмінна риса роботи, пов'язана з реалізацією функцій керівництва і вирішенням завдань щодо інтегрування системи управління в єдине ціле через координацію роботи її окремих ланок.

Дмитренко Г. А.

Характеристика — сукупність відомостей, насамперед психологічних, про особливості характеризованого працівника, передусім — про його характер, здібності та професійну кваліфікацію. Є Х. усна і письмова, докладна і коротка, глибока і поверхова, достовірна і недостовірна. Загалом Х. — опис, визначення відмітних властивостей конкретного працівника, офіційний документ — відгук про службу, громадську та іншу його діяльність.

Щокін Г. В.

Характеристика кваліфікаційна — короткий виклад основних вимог до знань, умінь і навичок, а також прав і обов'язків, які висувають до різних спеціальностей в організації. Х. к. професії

працівника складається з таких розділів: 1. Завдання і обов'язки: опис робіт, властивих конкретній професії. Для визначення професійних завдань та обов'язків застосовано посилення на галузь необхідних знань, устаткування, машини, інструменти, сировину, матеріали, деталі, продукцію та послуги. 2. Повинен знати: описи знань, умінь, навичок, методів і прийомів безпечно виконання робіт, засвоєння та застосування яких є обов'язковим. Галузі знань і способи реалізації робіт тісно пов'язані з напрямками необхідної для цього освіти, практичною підготовкою у вигляді професійної спеціалізації відповідно до досягнень науки, техніки, технології, організації праці на виробництві чи у сфері послуг. 3. Кваліфікаційні вимоги: визначено рівень спеціальної підготовки працівника, необхідний для виконання покладених на нього обов'язків, і вимоги до стажу роботи. 4. Спеціалізація: дані про похідні назви професій, характеристики робіт, галузеву віднесеність, а також посилення на товари, послуги, устаткування, механізми та інструменти, що вказують на особливості застосування професії. 5. Приклади робіт: назви робіт і пов'язаних з ними машин та устаткування, безпечних та нешкідливих умов виконання зазначених робіт, засобів оснащення технологічних процесів.

Короткін В. Г.

Харизма (гр. *charisma* — подарунок) — 1) наділення особистості властивостями, що викликають схилення перед нею і беззастережну віру в її можливості; 2) тип влади, заснований на силі особистих якостей і стилі керівника.

Дмитренко Г. А.

Хікс Джон-Річард (1904–1989) — відомий англійський економіст, лауреат Нобелівської премії (1972). Народився у м. Воріка. Навчався у Кліфтон-коледжі, згодом — у Бейліол-коледжі (Оксфорд). Спочатку спеціалізувався з курсу математики, а відтак зацікавився економікою. У 1926–35 викладав у Лондонській школі економіки. У 1928–31 Х. опублікував у журналі “Економіка” декілька статей, присвячених умовам формування заробітної плати у будівництві, теоретичним концепціям, в яких існування прибутку

виводиться з невизначеності, що характеризує операції підприємця, та ін. У 1932 йому було присвоєно вченій ступінь доктора природничих наук. Перша його праця “Теорія заробітної плати” (1932) засвідчила інтерес ученого до загальних теоретичних проблем, передусім до теорії вартості. Х. вважав, що теорія визначення заробітної плати за вільного ринку є окремим випадком загальної теорії вартості. Єдиний фактор, який порушує вільну взаємодію ринкових сил, — діяльність професійних спілок робітників і службовців. Розроблена ним модель визначення заробітної плати, в якій ставки оплати праці визначаються перетином “кривої поступок” підприємців і “кривої опору” профспілок, широко використовується у західних навчальних посібниках. У цій праці автор застосував низку аналітичних прийомів, які згодом стали загальноприйнятими в економічній літературі Заходу. Зокрема, розглядаючи зміни в розподілі доходів, Х. пов'язує їх з процесами заміщення між працею і капіталом і висловлює міркування щодо можливості еластичності такого заміщення. Характеристики еластичності цього заміщення тепер використовують у теорії виробничих функцій; вони відіграють істотну роль у сучасних західних теоріях розподілу доходів. Значного поширення набуло визначення вченим “нейтральності” технічних нововведень. Працюючи в Лондонській школі економіки, Х. надрукував у журналі “Економіка” статтю “Ще раз про теорію вартості” (1934), в якій зробив спробу переглянути попередні формулювання теорії корисності і системно викласти деякі співвідношення між доходом, попитом і цінами, що розглядалися в макроекономічній теорії. На сучасну постановку питання про формування купівельної сили грошей істотний вплив мала його стаття “Пропозиція про спрощення теорії грошей” (1935), в якій констатується, що спроби застосування принципів граничного аналізу до грошей були безрезультатними і що в цій галузі, як і раніше, потрібна “маржинальна революція”. Ці невдачі пояснювалися, на думку Х., тим, що корисність грошей у працях його попередників пов'язувалася з попитом на товари, які купують за гроші, а не попитом на касові залишки. Він

запропонував застосувати до грошей загальну теорію вибору. В схемі Х. гроші є одним із рядових елементів набору (чи портфеля) різних активів, якими оперують особи у процесі своєї господарської діяльності. Різні зовнішні зміни економічної ситуації призводять до порушень у структурі цього набору, зокрема досягнутого раніше “портфельного балансу”. Завдяки їм змінюється також попит на різні елементи портфеля: цінні папери, товари, касові залишки. Шкала граничних оцінок, що формується у процесі пошуку оптимальних комбінацій, визначає у підсумку відносну цінність кожного окремого активу, в т.ч. і купівельну силу грошової одиниці. У 1935 Х. перейшов на наукову роботу: три роки працював у Гонвіл енд Кіз-коледжі в Кембриджі, а з 1938 — професором політичної економії Манчестерського університету. Цей період був плідним у його дослідницькій діяльності. Пильну увагу Х. приділяв теорії Дж. Кейнса. Праця Кейнса “Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей” (1936) спричинила тривалу полеміку між ними. У 1936 було опубліковано статтю — рецензію Х. “Теорія зайнятості Кейнса”, у 1937 — працю про співвідношення нової концепції Кейнса і класичної економічної теорії. Х. одним із перших західних теоретиків висунув ідею “синтезу” кейнсіанської і неокласичної моделей. У статті “Кейнс і “класики”: пропонувана інтерпретація” він уперше вжив термін “неокласичний синтез” на позначення об’єднання кейнсіанської та неокласичної теорій в одну теоретичну систему і піддав критиці претензії Кейнса на створення “загальної” моделі економічного зростання, зазначаючи, що загальна теорія — це дещо більш ортодоксальне з огляду на те, що істина — ближче до “класичної” моделі. Х. запропонував спрощену схему відтворювального процесу, що передбачає розгляд двох кривих, одна з яких характеризує рівноважні співвідношення між обсягом сукупного продукту (доходу) і позичковим відсотком у грошовій сфері, а друга — аналогічні співвідношення на ринку капіталу. Перетин цих кривих визначає рівноважні розміри доходу. Ця схема Х. “добудовувала” логічні зв’язки, які не розвинув Кейнс. Модель Х. є суттєвим внеском в економічну теорію. У

1939 він опублікував свою головну працю “Вартість і капітал”, що стала класичною, присвячену теорії вартості. У 1972 Х. і відомому економісту К. Ерроу за піонерний внесок у теорію загальної економічної рівноваги і в теорію добробуту було присуджено Нобелівську премію. У праці “Вартість і капітал” уперше після англійського економіста А. Маршалла Х. зробив спробу системного аналізу основ неокласичної теорії. Однією з найважливіших його заслуг є й розроблення основ сучасної теорії загальної рівноваги. Вивчаючи систему загальної рівноваги, він прагнув виділити передусім проблему стійкості аналізованої економічної структури. Зміни в системі цін, на його думку, мають визначатися умовами стабільної рівноваги всієї системи. Х. показав, що припущення про незмінну граничну корисність грошей (ігнорування ефекту доходу) унеможливило точне визначення справжніх розмірів споживчого надлишку після зміни цін. Поняття споживчого надлишку вжито й у теорії державних фінансів, зокрема для вивчення проблем оподаткування. Х. довів, що непрямі податки (акцизи) за всіх інших рівних умов заподіюють більші збитки їх реальним платникам, ніж еквівалентна сума прямого прибуткового податку, оскільки непрямі податки поглинають і частину споживчого надлишку. Щодо розроблення моделей загальної рівноваги Х. успішно розвинув неокласичну теорію оптимальної поведінки споживачів і конкуруючих фірм: функції ринкового попиту і пропозиції відповідали вихідним передбаченням про поведінку учасників господарського процесу. Він також започаткував розроблення теорії стійкості конкурентної економіки. Працюючи над книгою “Вартість і капітал”, Х. ґрунтовно вивчив дослідження засновника української економіко-математичної школи Є. Слуцького і наголошував, що саме він є фундатором основного рівня вартості, який показує, як зміна ціни певного товару впливає на попит індивіда на інший товар. Цей вплив Х. назвав ефектом доходу і відповідно ефектом заміщення. Його праця “Суспільний лад: вступ до економічної теорії” (1945) стала популярним навчальним посібником в англійських і американських університетах. У роки

Другої світової війни Х. у співавторстві з дружиною У. Хікс і англійським економістом Л. Ростесом опублікував працю “Оподаткування воєнного багатства” (1941), у співавторстві з У. Хікс — “Критерії витрат місцевих органів влади” (1943) і “Тягар податків, які стягуються у Великобританії місцевими органами влади” (1945), в яких розглядалися найгостріші питання функціонування місцевих бюджетів Англії в умовах воєнної економіки. З 1946 Х. працював у Оксфорді — спочатку науковим співробітником Нафїлд-коледжу, а з 1952 і до виходу у відставку в 1965 — професором політичної економії в місцевому університеті. У 50–60-ті поєднував науково-викладацьку діяльність з практичною роботою економіста. В цей період знову звернувся до питань економічної теорії, зокрема теорії вартості і характеристики природи капіталу (“Розвиток теорії торгового циклу” (1950), “Перегляд теорії попиту” (1956), “Капітал та економічне зростання” (1965)). В “Теорії економічної історії” (1960) учений застосував свої напрацювання з проблем макроекономіки для аналізу економічної дійсності (з ретроспективними ракурсами про стан економіки багатьох країн). Він акцентував на історичній послідовності подій, завдяки яким поширення нової технології зумовило економічне зростання. У процесі його вивчення Х. з’ясував умови, за яких забезпечується стан динамічної рівноваги і уможливорюється визначення її максимального темпу. Глибокому аналізу проблем підвищення цін у повоєнній капіталістичній економіці присвячена його праця “Нариси про світову економіку” (1959), в якій найбільш повно викладено теоретичну концепцію сучасної інфляції Х. Ця концепція згодом привернула увагу вчених, оскільки в 70-ті у капіталістичних країнах значно прискорився процес зростання цін, інфляція стала предметом теоретичних дискусій. Х. виявив і тенденцію до одночасного зростання цін і безробіття. Це нове явище він розкрив у праці “Економічні перспективи. Нові нарис

си про гроші і господарське зростання” (1977). Викладаючи теорію грошей, автор значну увагу приділив змінам у механізмі внутрішніх і міжнародних грошових розрахунків у 70-ті, зокрема впливу цих змін на рух цін. Суттєвим внеском Х. у сучасну теорію грошей є його праця “Критичні нариси з теорії грошей” (1967). Сумістивши два графіки, що характеризують стан рівноваги на товарному і грошовому ринках, учений отримав їх перехрестя — “Хрест Хікса”, який відображає квінтесенцію “неокласичного синтезу”, є основою інтерпретації кейнсіанства як теорії депресивної економіки, як поодинокого випадку більш загальної теорії — “неокласичного синтезу”, яку можна розвинути на основі поєднання кейнсіанської та неокласичної теорій. У 1947 свої погляди на проблеми кейнсіанства вчений виклав у праці “Криза економічної теорії Кейнса”. Особливості економічної ситуації постійно привертають увагу Х. У 80-ті він переглянув характеристики тимчасової рівноваги (“Методи динамічної економіки” (1985)). Х. — автор більш як 20 наукових праць і кількох десятків статей. Він член Британської, Шведської королівських академій наук, Італійської національної академії наук, Американської академії наук і мистецтв. У 1960–62 його було обрано президентом Королівського економічного товариства, Х. — почесний професор Оксфордського університету, йому присвоєно почесні вчені ступені багатьох університетів. За значні заслуги Х. і Я. Тінбергена Європейська економічна асоціація в 1991 заснувала медаль Хікса–Тінбергена, якою що два роки нагороджують економістів, видатні праці яких опубліковано в “Європейському економічному огляді”.

Барчан Г. Ю.

Хронометраж робочого часу — метод вивчення затрат часу на безпосереднє виконання заданої операції через спостереження і вимірювання її елементів або частин, що циклічно повторюються.

Куроченко О. В.

Ц

Централізація і децентралізація управління персоналом — поняття, що визначає ступінь зосередження підрозділів — носіїв функцій управління персоналом — на визначеному рівні ієрархії загальної системи управління організації. Зосередження функцій служби управління персоналом на верхньому рівні ієрархії управління свідчить про централізацію управління персоналом в організації, на декількох рівнях ієрархії — про неповну централізацію (або часткову децентралізацію), на нижньому рівні ієрархії управління (філій, цехів) — децентралізацію управління персоналом.

Дмитренко Г. А.

Цех — основний виробничий підрозділ підприємства, що має чітко визначені функції у виробничому процесі, адміністративно відособлений за певною ознакою (технологічною, предметною або функціональною). Залежно від ролі у виробничому процесі Ц. поділяють на основні, допоміжні та обслуговуючі.

Щокін Г. В.

Цивілізація (від лат. *civilis* — гідний, вихований) — 1) рівень, ступінь суспільного розвитку матеріальної та духовної культури, пов'язаний з розподілом праці, раціоналізацією виробництва, споживанням і розподілом, формуванням громадянського суспільства; 2) ступінь суспільного розвитку, що настає після варварства (Л. Морган, Ф. Енгельс); 3) синонім культури; 4) сукупність досягнень суспільного прогресу; 5) суспільство.

Головатий М. Ф.

Цикл (від гр. *kyklos* — круг, коло, круговерть) — 1) сукупність взаємопов'язаних явищ, робіт, процесів, що утворюють завершене коло розвитку за певний період (напр., у виробництві — повне коло робіт, виконання яких дає завершену, готову продукцію або напівфабрикат); 2) сукупність наук (напр., природничих, суспільних, технічних); коло

навчальних дисциплін за певною об'єднаною проблемою; сукупність художніх творів, об'єднаних спільною тематикою, персонажами тощо.

Антонюк О. В.

Ціледосягнення — процес просування індивіда до визначеної мети за допомогою обраного способу.

Колпаков В. М.

Цілі ділової кар'єри — цілі, які ставлять перед собою індивід, влаштовуючись на роботу, і цілі організації, яка приймає його. Індивіду треба вміти реально оцінювати себе, співвідносити свої ділові якості з вимогами, які висувають до нього організація, робота, оскільки від цього залежить успіх його кар'єри. Правильна самооцінка своїх навичок і ділових рис передбачає знання себе, своєї сили, слабкостей і недоліків. Тільки за такої умови можливе правильне визначення мети кар'єри. Ц. д. к. не може бути галузь діяльності, визначена робота, посада, місце на службових щаблях. Ц. д. к. мають глибший зміст і виявляються в причині, з якої працівник хотів би мати конкретну роботу, перебувати на визначеному щаблі ієрархічної градації посад. Основними Ц. д. к. є: 1) здійснення виду діяльності або перебування на посаді, що відповідає самооцінці й тому приносить моральне задоволення; 2) отримання роботи або посади в місцевості з природними умовами, що сприятливо впливають на стан здоров'я і дають змогу організувати гарний відпочинок; 3) отримання роботи або посади, що розширює можливості працівника, розвиває їх; 4) мати творчу роботу або посаду; працювати за професією або обіймати посаду з метою досягнення визначеного ступеня незалежності; 5) мати добре оплачувану роботу чи посаду, яка уможливиле одночасне отримання великих побічних доходів. Ц. д. к. змінюються з віком, а також у міру того, як змінюється працівник, з підвищенням

його кваліфікації тощо. Формування Ц. д. к. є безперервним процесом.

Дмитренко Г. А.

Цілі ділової оцінки персоналу — бажані результати процесу ділової оцінки. Головна Ц. д. о. п. — встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або працівника — місцю. На основі ступеня відповідності вирішують такі завдання: вибір місця в організації і встановлення функціональної ролі оцінюваного працівника; розроблення можливих шляхів удосконалення його ділових і особистісних якостей; визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці і встановлення її величини. Ділова оцінка персоналу дає змогу розв'язувати й додаткові проблеми: встановлення зворотного зв'язку із працівником з професійних, організаційних та інших питань; задоволення його потреби в оцінці праці та якісних характеристик.

Дмитренко Г. А.

Цілі діяльності організації — спрогнозовані, заплановані й бажані результати, яких має домогтися організація і на досягнення яких спрямована її діяльність. Складність організації обумовлює її багаточільовий характер. Головна мета діяльності організації формулюється в її місії, яка надає організації оригінальності, наповнює роботу працівника особливим змістом. Місія (програмна заява, філософія організації) — це: 1) відповідь на питання, у чому полягає діяльність компанії, чим вона прагне займатися. Формулювання місії увиразнює основний зміст і напрям діяльності організації; 2) стратегічні установки, призначення; основна загальна мета організації, чітко сформульована причина її функціонування; 3) відповідальне завдання, роль; ділове поняття, яке відображає призначення бізнесу фірми, його філософію. Місія допомагає встановити, чим насправді займається підприємство, яка його суть, масштаби, перспективи, напрям зростання, відмінність від конкурентів; 4) констатація філософії і призначення, сенсу існування організації (філософія визначає цінності і принципи діяльності організа-

ції; призначення — дії, які організація має намір здійснити). Місія має бути сформульована коротко, кількома простими, зрозумілими реченнями, що добре запам'ятовуються. У цьому сенсі вона близька до реклами, але її роль і значення для подальшого розвитку підприємства виходять за рамки рекламного повідомлення. У вітчизняній практиці господарювання і у стратегічному плануванні місія поки що широко не використовується, хоча потреба в цьому стає дедалі очевиднішою. Обґрунтована і професійно сформульована місія відіграє суттєву роль у процесі стратегічного управління: 1) є основою розроблення стратегічних цілей розвитку, забезпечує узгодження набору цілей, допомагає у виробленні стратегії розвитку, встановлюючи спрямованість і допустимі межі функціонування організації; 2) чітко встановлює межі бізнесу підприємства, визначає пріоритети розвитку і те, на що не слід марно витратити зусилля; 3) відображає і формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани розвитку підприємства; 4) сприяє формуванню критеріїв розподілу ресурсів і створює основу для оцінки ефективності їх використання; 5) чітке розуміння місії дає змогу формувати асортиментний портфель, що забезпечує найбільш сильні і корисні стратегічні переваги; 6) допомагає менеджерам середньої ланки і функціональним менеджерам формулювати цілі та завдання підрозділів з урахуванням пріоритетів розвитку підприємства в цілому; 6) сприяє становленню організації, оскільки через місію до персоналу доводять філософію керівництва, цінності та принципи, на яких ґрунтуються діяльність і розвиток; 7) є важливим стимулом, дає змогу працівникам відчувати себе учасниками спільної, необхідної і важливої для суспільства справи, акцентує на значенні їх діяльності, уможливорює застосування більшої кількості методів мотивації працівників; 8) дає суб'єктам уявлення про організацію, її цілі і засоби діяльності. Це сприяє формуванню і закріпленню позитивного іміджу організації в бізнес-середовищі та суспільстві. Формулювання місії фірми має охоплювати таку інформацію: а) сфера (сфери) діяльності фірми. Визначниками меж сфери діяльності є товари, технології, групи клієнтів, їх потреби чи поєд-

нання декількох факторів; б) конкретні переваги; особливості організаційної культури (система пріоритетів, цінностей, норм управління, організації виробництва, відносин фірми з навколишнім середовищем); напрям розвитку організації в довгостроковій перспективі; користь, яку фірма приносить громадськості. На основі місії розробляють систему організаційних цілей. За ступенем важливості для організації їх поділяють: на стратегічні (орієнтовані на розв'язання перспективних масштабних проблем; розраховані на тривалі періоди; потребують серйозної проробки і обґрунтування; для їх реалізації необхідні значні витрати); тактичні (проміжні щодо стратегічних цілей, більш конкретні, відображаються у кількісних показниках як окремі етапи досягнення стратегічних цілей). За часом досягнення — довгострокові (більш як на 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років), короткострокові (до 1 року). За змістом діяльності організації — технологічні (напр., комп'ютеризація фірми, впровадження гнучких технологій; створення нових підходів); економічні (напр., підвищення прибутковості, прискорення обігу капіталу, забезпечення фінансової стійкості); виробничі (напр., випуск певних обсягів продукції, підвищення її якості, зменшення собівартості); адміністративні (напр., досягнення високої керованості фірми, зміцнення трудової дисципліни, забезпечення надійної взаємодії підрозділів); маркетингові (напр., розширення ринку збуту, підвищення рівня продажу, поліпшення стану фірми на галузевому ринку, оптимізація товарного асортименту, зростання іміджу фірми); науково-технічні (напр., створення нових зразків продукції, її доведення до рівня вимог світових стандартів якості); соціальні (напр., підвищення освітнього і фахового рівнів персоналу, створення для нього комфортних умов праці та відпочинку тощо). За формою вираження — кількісні (виражені в натуральних — кілограми, тонни, метри, штуки), вартісних (грн.), відносних (%) показниках); якісні (напр., ті що стосуються іміджу фірми, морально-психологічного клімату, організаційної культури). На основі досвіду ефективного управління виділяють такі практичні ре-

комендації щодо визначення цілей: 1) цілі мають бути складними, напруженими, але реальними для виконання. Надто легкі для досягнення, так само, як і надто складні, нереальні демотивують виконавців, знижують ефективність їхньої праці; 2) вони мають бути чіткими, конкретними і вимірюваними. Конкретність передбачає, що у формулюванні цілі необхідно чітко визначити, що треба отримати у результаті діяльності, в які терміни і хто відповідає за її досягнення. Конкретно сформульовану ціль підлеглі розуміють і виконують краще; 3) цілі мають бути узгоджені в часі і просторі. Передусім формулюють довгострокові цілі, а на їх основі — середньо- і короткострокові. Поділ довгострокових цілей на проміжні (середньо- і короткострокові) посилює мотивацію виконавців, якщо за досягнення кожної з них забезпечено отримання винагороди; 4) цілі мають бути узгоджені. Рішення і дії, спрямовані на досягнення однієї цілі, не повинні перешкоджати досягненню інших цілей, оскільки це призводить до конфліктів між підрозділами організації, посилення загрози невиконання визначених цілей; 5) цілі слід обговорювати для узгодження інтересів різних сторін — власників, адміністрації, персоналу, акціонерів, споживачів, ділових партнерів, органів влади, суспільства. Таке обговорення і узгодження необхідне для розроблення більш обґрунтованих цілей, посилення причетності персоналу до справ організації, визначення відповідальності кожного фахівця за виконання конкретної цілі; 6) перед підлеглими слід ставити розумну кількість цілей, з урахуванням їх підготовки, досвіду, відповідальності; 7) цілі організації (підрозділів) мають стосуватися найважливіших питань діяльності: розв'язання проблемних ("вузьких") місць організації, напр., високих витрат, некваліфікованого персоналу, нестачі фінансових засобів, та розвиток і використання її конкурентних переваг; 8) цілі мають бути гнучкими, піддаватися коригуванню відповідно до змін умов їх досягнення; 9) вони повинні бути конкретизовані в заходах, за досягнення кожної цілі має відповідати конкретний працівник.

Цілі системи управління персоналом — сукупність бажаних станів, результатів діяльності системи управління персоналом. Ц. с. у. п. виражаються дво-яко. З одного боку — мета персоналу, яку він ставить перед собою у процесі трудової діяльності і досягнення якої залежить від його зусиль та роботи адміністрації організації, її служби управління персоналом. З іншого боку — адміністрація організації має власні цілі з використання персоналу, що не завжди збігаються з цілями персоналу, однак цільові завдання є несуперечливим. Це, у свою чергу, створює об'єктивну основу ефективних відносин персоналу і організації для досягнення загальних цілей.

Дмитренко Г. А.

Цільова інноваційна програма — цілеспрямований економічний механізм інноваційного процесу, що є органічним поєднанням прикладних досліджень, конструкторських розробок, виробничих, випробувальних робіт, озброєний відповідною інноваційною стратегією з урахуванням централізованого управління, плану-

вання і контролю. Створення і реалізація Ц. і. п. охоплює такі етапи: 1) формування інвестиційного задуму (ідеї); 2) дослідження інвестиційних можливостей, техніко-економічне обґрунтування Ц. і. п.; 3) підготовка контрактної і проектної документації; 4) будівельно-монтажні роботи; 5) експлуатація об'єкта інноваційної програми, моніторинг економічних показників.

Дмитренко Г. А.

Цільове управління — адміністративно-господарське управління, в якому чітко сформульовано найближчу і віддалені цілі, а поточні результати постійно порівнюють з поставленими цілями. Ц. у. передбачає максимальну формалізацію процесу управління і довгострокового планування.

Щокін Г. В.

Ціна ризику — вартість можливих втрат від нововведення, що обчислюється як різниця між запланованим (максимальним) прибутком від нововведення і прибутком з урахуванням ризику.

Дмитренко Г. А.

МАУП

озаробочий — період часу за робочого дня. Охоплює: а) час, який з роботою (дорога на роботу, догляд за собою до і після роботи); б) час для ведення домашнього господарства (готування їжі, догляд за тваринами, упівля товарів тощо); в) час на задоволення фізіологічних потреб (сон, гігієна, харчування та ін.); г) вільний час; г) інші затрати часу. Кількість і структура Ч.п. залежать від галузі та розпорядку робочого дня. Ч.п. впливає на розвиток і якості роботи об'єкту, на якому розташована інфраструктура.

Щокін Г. В.

ка персоналу в капіталі — частини персоналу у прибутках. Особливою формою є внесок в акціонерний капітал. Сума внесків у колективістський фонд кожного працівника на підприємстві становить її вартість, втілену в цінні папери, акції, об'єкти виробничих фондів і невиробничих об'єктах. На розмір цього внеску впливають члени трудового колективу, частини від кількості у них акцій або виданих на пільгових умовах (наприклад, заощаджувальні) виплачують дивіденди, що є частиною доходу підприємства як власника частини капіталу.

Дмитренко Г. А.

любство — прагнення до пошани, пошани, завоювання пошани.

Дмитренко Г. А.

і достоїнство — неухильне прагнення до особистості професійних і соціальних норм ділового спілкування; гідності та гордості моральні якості, властиві людині.

Дмитренко Г. А.

ресу, бюрократично, формально, дотримуючись розпоряджень.

Дмитренко Г. А.

Чисельність групи — кількість необхідних для утворення дієвої групи. Для ефективної роботи група має складатися з 5–7 осіб, однак для виходу на оптимальний рівень — більше. Із зростанням кількості (більш як 10–12 осіб) група ризикує стати менш ефективною, може означити необхідність до її поділу на підгрупи.

Дмитренко Г. А.

Чисельність працівників — важливіший кількісний показник, який характеризує трудові ресурси підприємства. Ч. п. вимірюють такими показниками: 1) спискова Ч. п.; 2) середньоспискова чисельність; 3) явочна Ч.п. Спискова чисельність — показник Ч. п. списку за певний склад на певну дату звітного періоду (напр., на перше або останнє число місяця), у т. ч. з урахуванням прийнятих працівників, хто вибув у цей день. Середньоспискова чисельність — усі працівники підприємства, прийняті на постійну, сезонну та тимчасову роботу відповідно до укладених трудових договорів (контрактів). Середньоспискова чисельність — Ч. п. підприємства за певний період (місяць, квартал, рік) з урахуванням змін, що відбулися протягом цього періоду. За звітний місяць, напр., цей показник обчислюють за формулою: середньоспискова чисельність Ч. п. спискового складу за кожний календарний день місяця, віднімаючи святкові та вихідні дні, і ділячи отриману суму на число календарних днів звітного місяця; за квартал (півріччя, рік) — підсумовуванням середньоспискової чисельності за всі місяці роботи підприємства у звітному році і діленням отриманої суми на кількість місяців (на 3 або 12). Показник середньоспискової Ч. п. використовують для визначення продуктивності праці.

льшето (в обслуговуючих та підприємствах). На промислових підприємствах до персоналу основної діяльності відносять промислово-виробничий персонал. Персонал непромислових підприємств, що знаходяться на балансі державного підприємства, є персоналом основної діяльності. У будівельних підприємствах розрізняють персонал, який: на будівельно-монтажних роботах (персонал основної діяльності); на основній діяльності; на підсобних підприємствах; в обслуговуючих та інших підприємствах.

Дорошенко Л. С.

Аналітичне мислення — тип мислення, що характеризується особливістю якогось відповідності теоретичній логіці, співвіднесеністю з об'єктом об'єкта мислення (без припущення у мислення ситуативного мате-

Колпаков В. М.

риалу, що входять до групи. Група є колективною лише за визначеного результату. Крім того, їй потрібні членів, які будуть вирішувати різноманітні вагомі завдання, вирішення покладених на неї завдань. Типові риси (ролі) людей, які повинні бути в групі: “адміністратор” — організатор, сервісний, обов'язковий, першочисельний; “голова” (формальний лідер) — спокійний, впевнений у собі, стриманий; “діяч” (неформальний лідер) — напружений, енергійний, динамічний; “мислитель” (генератор ідей) — індивідуаліст, серйозний, незалежний, доксамплярний; “дослідник” ресурсів — незалежний, допитливий, впертий, захоплений; “оцінювач” — розважливий, незалежний, обережний; “душа колективу” — соціально орієнтований, чутливий, м'який; “той, хто доводить справу до кінця” — старанний, організований, першочисельний, турбується про належне виконання роботи.

Дми



Ш

Шкала оцінок — методичний прийом, за допомогою якого сукупність досліджуваних об'єктів розподіляють за ступенем виразності спільної для них властивості. Такий розподіл ґрунтується на суб'єктивних оцінках цієї властивості, виведених як середнє за групою експертів (напр., під час оцінювання атестованих працівників).

Щокін Г. В.

Шкалювання — метод ділової оцінки персоналу, за якого на спеціальній шкалі встановлюють значення показника оцінки і дають описи цих значень — характеристику ступеня його виразності для оцінюваного співробітника.

Дмитренко Г. А.

Школа (від лат. *schola* — дозвілля, заняття під час дозвілля, місце навчання) — 1) загальноосвітній заклад для навчання, освіти і виховання дітей, молоді та дорослих. Ш. виникла у країнах Стародавнього Сходу. Перші школи в Європі з'явилися у Греції (VII — VI ст. до н. е.), в Римі (VI ст. до н. е.), пізніше — в інших країнах. У Київській Русі — в XI ст. Упродовж XVI — XVII ст. в Україні та Білорусі діяли братські школи. У XVII ст. розвинулась ідея державних Ш. Сформувався системи аристократичних станових Ш. (пансіони, ліцеї, інститути шляхетних дівчат). У XVIII ст. розпочинають діяльність реальні училища, поширюється реальна освіта, створюється система середньої професійної освіти, у XIX ст. — Ш. для дорослих. Існують такі класифікації типів і видів Ш.: за формою власності — державні, комунальні або приватні; за характером знань, які вони дають, — загальноосвітні і професійні; за рівнем освіти — початкова, основна, старша; за статтю учнів — сумісні (для учнів обох статей) і роздільні (чоловічі, жіночі); за ставленням до релігії — світські і релігійні (конфесійні). Для дітей, які потребують соціальної допомоги або тривалого лікування, — інтерна-

ти, Ш. соціальної реабілітації, санаторні Ш.; 2) система освіти; 3) набутий досвід; 4) напрям у науці, літературі, мистецтві, суспільно-політичній думці, що ґрунтується на спільних принципах, традиціях тощо.

Яровой В. І.

Школи резерву керівників — важлива ланка в підготовці майбутніх керівників на рівні підприємства, організації, регіону. Зарахування до Ш. р. к. здійснюють на підставі наказу керівника, а очолюють їх зазвичай заступники керівників по кадрах. Методичне керівництво Ш. р. к. здійснюють інститути підвищення кваліфікації, навчально-курсові комбінати і служби з підготовки кадрів.

Щокін Г. В.

Штат — постійний склад працівників установи, організації.

Щокін Г. В.

Штат апарату управління — встановлений на визначений період перелік найменувань посад і загальна кількість постійних посад в апараті управління організації та її підрозділів із зазначенням посадових окладів за штатною посадою.

Дмитренко Г. А.

Штатний розклад — нормативний перелік підрозділів і посад установи (організації) із зазначенням загальної чисельності адміністративно-управлінського персоналу і окладів за кожною посадою. Формується на основі типових Ш. р., затверджених відповідним вищим органом, або самостійно.

Щокін Г. В.

Штатно-посадова книга — основний робочий документ відділу кадрів, що відображає стан укомплектованості апарату підприємства (організації) та його підрозділів необхідними працівниками. Ш.-п. к. складають на основі штатного розкладу за такою формою: поряд-

ковий номер; найменування підрозділів і посад; посадовий оклад (ставка); категорія персоналу; прізвище, ім'я, по батькові; рік народження; освіта і спеціальність; дата і номер наказу про зарахування на посаду.

Щокін Г. В.

Штраф (від нім. *strafe*, букв. — покарання, стягнення) — грошове стягнен-

ня, що накладається на юридичну або фізичну особу за порушення нею договірних зобов'язань і законодавства. Розрізняють економічні і адміністративні Ш. Економічний Ш. — плата за порушення однією із сторін договірних зобов'язань, адміністративний Ш. — плата, що вилучається за порушення у передбачених законодавством випадках.

Антонюк О. В.



Щ

Щокін Георгій Васильович (н. 1954) — відомий український учений у галузі психології, соціології, освіти та управління, засновник і президент Міжрегіональної Академії управління персоналом, Міжнародної Кадрової Академії, громадський діяч. Трудову діяльність розпочав у 1971, працював соціологом, начальником відділу кадрів виробничого об'єднання “Електроприлад” (1980–84); заступником начальника главку Мінбудматеріалів України з питань праці, кадрів та побуту; заступником директора Республіканського центру з працевлаштування, перенавчання та профорієнтації населення Держкомпраці УРСР (1985–89). Захистив кандидатську дисертацію із соціальної психології у Київському державному університеті ім. Т. Г. Шевченка (1989). Був засновником і директором Київського науково-впроваджувального центру “Кадри”, ректором Народного університету працівників кадрових служб та соціального розвитку (1989–90), Всесоюзного заочного університету управління персоналом (з 1994 — Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)). Щ. — автор понад 300 монографій, навчальних посібників, курсів лекцій, науково-популярних праць з психології, педагогіки, соціології управління, кадрового менеджменту, релігієзнавства, культурології тощо. Широке визнання Щ. принесли фундаментальні монографічні праці, зокрема: “Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К.: МАУП, 1995”; “Теория социального управления: Монография. —

К.: МАУП, 1996”; “Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. — К., 2002”; “Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К.: ВЗУУП, 1991”; “Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000” та ін. Щ. — ініціатор та організатор підготовки низки проектів державних програм, концепцій управління суспільством, що трансформуються, реалізації соціальної, освітньої, кадрової політики. Він — активний суспільний діяч, публіцист, перу якого належать десятки статей на актуальну суспільно-політичну, духовну тематику. В 1997 Щ. було присуджено вчений ступінь доктора соціологічних наук із соціології управління. Він також доктор філософії в галузі ділового адміністрування (1996), доктор освіти (2004), професор богослов'я, соціології та управління персоналом. Почесний професор і доктор багатьох університетів зарубіжних країн, дійсний і почесний член кількох наукових академій. Заслужений працівник народної освіти України (1998), “Відмінник освіти України” (1999), нагороджений багатьма громадськими, міжнародними та церковними відзнаками. Як теоретик і практик, Щ. вніс вагомий внесок у науку управління та предметне, практичне втілення в життя інноваційних моделей управління освітою і наукою, соціальною сферою, посттоталітарним суспільством, що модернізується на засадах демократії, національної державності, високої духовності і моралі.

Головатий М. Ф.

Ю

Юридична відповідальність — закріплений у законодавстві і забезпечуваний державою юридичний обов'язок правопорушника зазнати примусового позбавлення певних цінностей, що належали йому. Є різновидом соціальної відповідальності. Ю. в. передбачає застосування до порушника законів і норм (у т. ч. локальних) примусу (позбавлення певних благ, права обіймати відповідну посаду, конфіскацію майна, стягнення штрафу, позбавлення волі) і негативну оцінку самого правопорушення та дій правопорушника. Соціальною сутністю Ю. в. є викликана державою природна негативна реакція суспільства на порушення певних соціальних чи особистих благ. Ю. в. характеризується такими ознаками: нерозривний зв'язок з державним і громадським осудом поведінки правопорушника, з державним примусом; її суб'єкт — лише особа, винна у правопорушенні. Функціями Ю. в. є: 1) правоохоронна — захист правопорядку від можливих або вчинених правопорушень (у т. ч. тих, що тривають); 2) виховна — спеціальна превенція (виправлення правосвідомості порушника з метою запобігання скоєнню ним у майбутньому правопорушень); 3) загальна превенція — вплив на правосвідомість усіх інших схильних до правопорушень осіб, утримання їх від скоєння правопорушень. У правових системах соціально-демократичної орієнтації Ю. в. передбачено лише за фізичні діяння, а не за думки, світоглядні позиції, соціальні або особистісні властивості. Ю. в. слід відрізняти від інших засобів державного примусу: повернення боргу, вилучення у боржника і передання кредитору майна тощо. Ю. в. ґрунтується і застосовується на принципах законності, обґрунтованості, доцільності, невідворотності, своєчасності, справедливості або індивідуалізації. Законодавчо визначені види Ю. в. — конституційна, матеріальна, дисциплінарна, адміністративна, цивільна, кримінальна. В юридичній науці існує двоаспектне розуміння Ю. в.: позитивний (проспектив-

ний, або заохочувальний, аспект — передбачає заохочення корисних для суспільства і держави варіантів поведінки на рівні, що перевищує загальні вимоги (моральне свідоме ставлення до виконання обов'язків)) і негативний (ретроспективний, або охоронний, аспект — передбачає покарання за правопорушення (юридична характеристика наслідків невиконання обов'язків)), однак цей підхід не є загальноприйнятим.

Короткін В. Г.

Юридична особа — організація, що має у власності, господарському віданні або оперативному управлінні відособлене майно і відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. Ю. о. повинні мати самостійний баланс або кошторис. Беручи участь у майновому обороті, Ю. о., як правило, повинна бути власником свого майна (господарські товариства, виробничі та споживчі кооперативи). Державні і муніципальні підприємства, що не є власниками майна, закріпленого на їхньому балансі, наділені правом господарського відання на відповідне державне або муніципальне майно; фінансовані власником організації мають право оперативного управління майном. До Ю. о. належать громадські та релігійні організації, благодійні та інші фонди, об'єднання Ю. о. (асоціації і союзи). Комерційні організації, за винятком унітарних підприємств, можуть мати цивільні права і нести цивільні обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених законом. Ю. о. мають право від свого імені укладати цивільно-правові договори (купівлі-продажу, постачання, перевезення, позики, оренди та ін.). Ю. о. повинна мати своє найменування з вказівкою організаційно-правової форми і місця знаходження. Організація набуває статусу Ю. о. з моменту її дер-

жавної реєстрації. Ю. о. діє на підставі статуту, або установчого договору і статуту, або лише установчого договору. Діяльність Ю. о. припиняється за рішенням її засновників, або за рішенням суду у формі реорганізації (злиття, приєднання, поділ, перетворення), або шляхом ліквідації.

Дмитренко Г. А.

Юридичний відділ — самостійний структурний підрозділ апарату управління, підпорядкований безпосередньо першому керівнику організації (директору, генеральному директору, президентові). Головні завдання Ю. в. — забезпечення дотримання законності в усіх сферах діяльності організації, захист її правових інтересів, захист прав працівників організації, поширення правових знань серед членів трудового колективу. До складу Ю. в. можуть входити підрозділи (групи, бюро), що спеціалізуються на питаннях фінансового, цивільного, трудового, адміністративного права. Працівники Ю. в. розробляють або беруть участь у розробленні правових документів, здійснюють методичне керівництво правовою роботою в організації і надають правову допомогу її структурним підрозділам у розробленні нормативно-організаційних документів, візуючи їх; готують висновки про юридичну обґрунтованість договорів з постачальниками, споживачами; готу-

ють обґрунтовані відповіді у разі відхилення претензій; разом з іншими підрозділами готують матеріали про розкращення, нестачі, про постачання неякісної нестандартної продукції для передання їх до арбітражу, слідчих і судових органів; оформляють документи про притягнення працівників до дисциплінарної і матеріальної відповідальності; здійснюють контроль за забезпеченням правових норм у галузі трудового права тощо. Для виконання цих функцій працівники Ю. в. повинні знати постанови, розпорядження, накази та інші нормативні документи вищих і інших органів щодо правової діяльності організації, чинне законодавство, цивільне, трудове, фінансове, адміністративне право і мати вищу професійну (юридичну) освіту.

Дмитренко Г. А.

Юрисконсульт — працівник юридичної служби організації, що здійснює контроль за законністю наказів і розпоряджень, які видає адміністрація (у межах його компетенції). Бере участь в укладенні договорів і угод з іншими організаціями, інформує працівників про поточне законодавство й надає їм правову допомогу, веде в судах і арбітражних судах справи, в яких організація є позивачем або відповідачем, та ін.

Дмитренко Г. А.

МАУП

Я

Явище — 1) зовнішнє вираження сутності предмета, процесу в природі або соціальному житті; 2) виявлення того, що відбувається, має місце як подія, факт. Напр., здійснення в Україні в останні роки великомасштабної приватизації майна, що раніше вважалося державною власністю, стало значним Я. у житті країни, багато в чому визначивши її просування до ринкової економіки.

Дмитренко Г. А.

Якість трудового життя — 1) ступінь задоволення особистих потреб та інтересів працівника завдяки роботі в організації; 2) індикатор добробуту, вільної реалізації інтелектуального і творчого потенціалу особистості. Розроблення програм і методів підвищення Я. т. ж. почалося з середини 70-х ХХ ст. у США, а відтак і в інших країнах і стало одним із пріоритетних напрямів управління персоналом, соціального розвитку економіки організації. Ці програми передбачають здійснення заходів щодо гуманізації праці та вдосконалення трудової мотивації, спрямовані на надання працівникам можливості задовольнити потреби у самовираженні, самореалізації та у професійному зростанні, отримати гідну винагороду за працю, працювати у сприятливих для здоров'я умовах і комфортній психологічній атмосфері, бути упевненими в захисті своїх законних прав.

Калина А. В.

“Я”-концепція — одна з центральних концепцій гуманістичної, або феноменалістичної, психології, що зосереджується на вивченні механізму відображення особистістю свого “Я”. Згідно з нею “Я” є системоутворювальним і суб'єктивним світом особистості, формується на основі взаємодії із соціальним середовищем, є системою самосприйняття, найважливішою детермінантою відповідних реакцій індивіда, розвивається у процесі самоактуалізації особистості, на основі інтерналізації позитивного ставлення до неї

з боку інших. “Я” — центральне поняття гуманістичної психології, важливий чинник адаптації або дезадаптації.

Колпаков В. М.

Якості керівника ділові — суб'єктивна загальна характеристика особистості керівника, що визначає сукупність певних його властивостей і рис. З погляду науки управління індивід є найскладнішою системою, пізнати яку неможливо. Об'єктивних критеріїв для визначення Я. к. д. не встановлено. На підставі проведеного наприкінці ХХ ст. у США дослідження визначено вимоги до Я. к. д. в Європі, США та Японії. Зведені вимоги до властивостей ідеального менеджера передбачають наявність у нього таких якостей: 1) етична поведінка; 2) здатність бути ініціатором; 3) уміння надихати персонал на досягнення мети; 4) інтелегентність; 5) творча діяльність; 6) активність; 7) мотивація персоналу; 8) потяг до інновацій; 9) аналітичне мислення; 10) лояльність; 11) хороший фізичний стан; 12) уміння планувати діяльність; 13) дипломатичні вміння; 14) готовність до ризику; 15) інтуїція; 16) твердість характеру; 17) приємна зовнішність; 18) терпіння; 19) коректна поведінка; 20) відсутність консерватизму. У градації цих властивостей Я. к. д. немає суттєвих розбіжностей в різних країнах, однак існує відмінність у порядку їх переліку. Напр., менеджери Європи на перше місце ставлять ініціативність, менеджери США — етичну поведінку, Японії — творчу діяльність, менеджери всіх країн вважають неприпустимим консерватизм в управлінні.

Чернявський А. Д.

“Я”-образ — 1) один із компонентів, що визначає поведінку особистості; 2) система управління особистістю. Суть “Я”-о. — усвідомлення індивідом своєї індивідуальності, неповторності свого “Я” і того, яким він бачить себе в минулому, сьогоденні та майбутньому. Поняття “Я”-о. охоплює уявлення особис-

тості про себе, свої інтереси, схильності, орієнтацію, самоповагу, впевненість у собі. Операційний, або практичний, зміст “Я”-о. — всі відносини з навколишнім світом будуються на основі бачення свого “Я”, того факту, як реакція навколишніх співвідноситься з реакцією індивіда. Стабільність “Я”-о. є передумовою послідовності та стійкості поведінки. Індивід у рамках своїх уявлень про себе прагне встановити і постійно підтримувати визначений набір властивостей, що характеризують його сутність. Відповідно до набору цих уявлень він буде свої відносини з оточенням, дає оцінку собі та іншим людям. У низці випадків люди можуть ігнорувати об’єктивну інформацію, якщо вона не відповідає їхнім уявленням, і погоджуватися з помилковими даними, якщо вони відповідають “Я”-о. Напр., якщо індивід оцінює об’єктивно свої здібності й у процесі роботи припустився неточності або помилки, то у разі виявлення цієї помилки колегою він правильно реагує (за інших рівних умов) і сприймає зауваження. За завищеної самооцінки зауваження сприйматиметься як образа або не буде почуте, а за заниженої — він тривалий час переживатиме, аж до відмови працювати далі над завданням. У людській свідомості закладено психологічні механізми захисту свого образу, свого реального “Я” для підтримання психологічної рівноваги і психологічного “комфорту” особистості. Кожен індивід виробляє свої форми захисних механізмів

особистості, іноді на підсвідомому рівні.

Дмитренко Г. А.

Ярмарок вакансій — періодичне зібрання представників різних організацій з метою отримання інформації про наявні чи очікувані вакансії, умов контрактів робітників і службовців, соціальні пільги і гарантії, що надаються працівникам.

Дмитренко Г. А.

Ярмарок вакансій робочих і навчальних місць — заходи, які організує Державна служба зайнятості разом з роботодавцями, навчальними центрами і недержавними біржами праці. Я. в. р. і н. м. проводять у таких формах: загальноміський ярмарок; районний ярмарок; ярмарок на базі великих підприємств міста; ярмарок-презентація фахівців. Відвідувачі ярмарку мають змогу без посередників зустрітися з представниками кадрових служб і адміністрацією організацій і підібрати собі підходящу роботу або навчальне місце як у результаті безпосереднього контакту з роботодавцями і представниками навчальних закладів, так і через комп’ютерні банки вакансій робочих і навчальних місць. До послуг відвідувачів — кваліфіковані юристи, консультанти з питань профорієнтації, профвідбору, працевлаштування. Ефективність Я. в. р. і н. м. досить висока: значна частина відвідувачів знаходить потрібну роботу, а роботодавці — робочу силу.

Дмитренко Г. А.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Понятійно-термінологічний словник

А

- Абстрагування (9)
Абстрактна праця (9)
Абстракція (9)
Автобіографія (9)
Автоматизована система управління кадрами (АСУ “Кадри”) (9)
Автоматизоване робоче місце (АРМ) (9)
Авторитарність (11)
Авторитет (11)
Агнозія (11)
Аграфія (11)
Агресія (11)
Адаптаційний синдром (стрес) (12)
Адаптація (12)
Адаптивні структури управління (12)
Адаптивні технології (14)
Адміністративні методи управління (14)
Адміністративні посади (14)
Адміністративно-управлінський персонал (АУП) (15)
Адміністративно-управлінські технології (15)
Адміністрація підприємства (установи) (15)
Академік (15)
Академічне навчання (15)
Академія (16)
Акме (16)
Акмеологія (16)
Акредитація (17)
Акредитація вищих навчальних закладів (ВНЗ) в Україні (17)
Акт діяльності (17)
Акти управління (18)
Активізація людського фактора (18)
Активна політика зайнятості (18)
Активність (18)
Активність соціальна (18)
Акцентуації характеру (19)
Алгоритм (19)
Алфавітна картка (19)
Алфавітна книга (19)
Альтруїзм (19)
Аналіз плінності кадрів (19)
Аналіз робочого місця (19)
Аналіз соціального конфлікту (20)
Аналіз якісного складу кадрів (20)
Аналізатор (20)
Аналітична довідка (20)
Андрогогіка (20)
Андрогінія (21)
Колпаков В. М.
Дмитренко Г. А.
Колпаков В. М.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Сладкевич В. П.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Калина А. В.
Щокін Г. В.
Сладкевич В. П.
Головатий М. Ф.
Головатий М. Ф.
Головатий М. Ф.
Щокін Г. В.
Головатий М. Ф.
Щокін Г. В.
Антонюк О. В.
Головатий М. Ф.
Антонюк О. В.
Антонюк О. В.
Яровой В. І.
Антонюк О. В.
Антонюк О. В.
Колпаков В. М.
Головатий М. Ф.
Щокін Г. В.
Калина А. В.
Щокін Г. В.
Головатий М. Ф.
Щокін Г. В.
Колпаков В. М.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Головатий М. Ф.
Головатий М. Ф.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Антонюк О. В.
Яровой В. І.
Щокін Г. В.

Анкетування (21)
 Апарат державного управління (21)
 Апатія (21)
 Априорі (21)
 Арджиріс Кріс (21)
 Архетип (22)
 Асертивність (22)
 Асоціативне мислення (22)
 Асоціація (22)
 Аспекти профорієнтаційної роботи (23)
 Аспекти управління персоналом (23)
 Аспірант (23)
 Аспірантура (23)
 Астенія (24)
 Астрологія (24)
 Атестація (24)
 Атестація вищого навчального закладу (ВНЗ) (25)
 Атестація державних службовців (25)
 Атестація кадрів (26)
 Атестація педагогічних працівників (26)
 Атестація робочих місць (26)
 Атрактор (26)
 Атрибуція (26)
 Аудит персоналу (кадровий) (27)
 Аутогенне тренування (27)
 Аутогіпноз (27)
 Аутоплейсмент (28)
 Афект (28)
 Аферентний синтез (28)
 Афілітація (28)

Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Барчан Г. Ю.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Колпаков В. М.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Калина А. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Антонюк О. В.

Б

Базовий процес (29)
 Базові посади резерву (29)
 Бакалавр (29)
 Баланс ринку праці (29)
 Баланс робочого часу (29)
 Баланс трудових ресурсів (30)
 Балансовий метод у плануванні трудових ресурсів (31)
 Балансові розрахунки потреби у робітничих кадрах (31)
 Банк даних (31)
 Безперервної освіти концепція (31)
 Безробітний (29)
 Безробіття (32)
 Безтарифні системи оплати праці (33)
 Беккер Гаррі Стенлі (33)
 Бенчмаркінг (35)
 Беррі Артур (35)
 Бесіда (35)
 Бесіда ділова (35)
 Бідність (35)
 Бізнес (37)
 Біогенез (38)

Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Дорошенко Л. С.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Дорошенко Л. С.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Дорошенко Л. С.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Барчан Г. Ю.
 Колпаков В. М.
 Барчан Г. Ю.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Сладкевич В. П.
 Колпаков В. М.

| | |
|---|-------------------|
| Вищий навчальний заклад комунальної форми власності (56) | Антонюк О. В. |
| Вищий навчальний заклад приватної форми власності (56) | Антонюк О. В. |
| Вищий навчальний заклад, що перебуває у власності Автономної Республіки Крим (56) | Антонюк О. В. |
| Відбір кадрів (56) | Щокін Г. В. |
| Відбір психологічний (56) | Щокін Г. В. |
| Відділу кадрів працівник (56) | Коростельов В. А. |
| Відділу підготовки кадрів керівник (57) | Коростельов В. А. |
| Відновлення робочої сили (58) | Щокін Г. В. |
| Відомство (58) | Щокін Г. В. |
| Відомчість (58) | Щокін Г. В. |
| Відповідальність соціальна (58) | Курченко О. В. |
| Відповідність покликання (58) | Колпаков В. М. |
| Відрядна форма оплати праці (58) | Калина А. В. |
| Відрядно-прогресивна система оплати праці (59) | Калина А. В. |
| Візуальна психодіагностика (59) | Калина А. В. |
| Вік (59) | Щокін Г. В. |
| Вік (у психології) (59) | Щокін Г. В. |
| Вікова психологія (59) | Щокін Г. В. |
| Віра (у психології) (59) | Щокін Г. В. |
| Вітте Сергій Юлійович (59) | Головатий М. Ф. |
| Віханський Олег Самуїлович (60) | Сладкевич В. П. |
| Влада (60) | Щокін Г. В. |
| Влада керівника (60) | Сладкевич В. П. |
| Внутрішні зв'язки (62) | Головатий М. Ф. |
| Внутрішній контроль (державне управління) (62) | Головатий М. Ф. |
| Внутрішній ринок праці (62) | Калина А. В. |
| Внутрішньозмінний режим праці і відпочинку (62) | Калина А. В. |
| Внутрішньозмінні втрати робочого часу (63) | Щокін Г. В. |
| Врум Віктор (63) | Калина А. В. |
| Вторинна зайнятість (63) | Калина А. В. |
| Вчена рада вищого навчального закладу (ВНЗ) (63) | Антонюк О. В. |

Г

| | |
|---|-------------------|
| Галузь господарства (65) | Щокін Г. В. |
| Гарантії соціальні (65) | Щокін Г. В. |
| Гарантійні виплати і компенсаційні виплати (65) | Калина А. В. |
| Гарантія якості в освіті (65) | Головатий М. Ф. |
| Гармонійний розвиток особистості (65) | Дмитренко Г. А. |
| Гастев Олексій Капітонович (66) | Колпаков В. М. |
| Гегемонізм (66) | Головатий М. Ф. |
| Гейтс Вільям (Білл) (66) | Чернявський А. Д. |
| Гелбрейт Джон Кеннет (67) | Барчан Г. Ю. |
| Генератор ідей (як групова роль) (69) | Колпаков В. М. |
| Генетичний код (69) | Колпаков В. М. |
| Генетичний метод (70) | Колпаков В. М. |
| Геніальність (70) | Щокін Г. В. |
| Геній (70) | Колпаков В. М. |
| Геном (70) | Колпаков В. М. |
| Генотип (70) | Колпаков В. М. |
| Генофонд (70) | Колпаков В. М. |

- Герцберг Фредерік (70)
 Гігієна праці (71)
 Гідність національна (71)
 Гімназія (71)
 Гіпноз (72)
 Глава держави (72)
 Глосарій (72)
 Гносеологія (72)
 Гнучкий ринок праці (72)
 Гнучкий робочий день (73)
 Гнучкий робочий час (73)
 Гнучкі (нестандартні) форми зайнятості (73)
 Гордість національна (73)
 Гра (73)
 Гра ділова (73)
 Грішнова Олена Антонівна (73)
 Громадська думка (74)
 Громадський контроль (74)
 Громадські роботи (74)
 Громадянин (75)
 Громадянське суспільство (75)
 Громадянськість (77)
 Група неформальна (77)
 Група первинна (78)
 Група соціальна (78)
 Група формальна (79)
 Групи референтні (81)
 “Групи ризику” на ринку праці (82)
 Групова оцінка особистості (ГОО) (82)
 Групове розв’язання проблем (83)
 Груповий метод прийняття управлінських рішень (83)
 Гуманізація праці (83)
 Гуманітарні функції управління (83)
 Гурток якості (83)
- Сладкевич В. П.
 Калина А. В.
 Головатий М. Ф.
 Яровой В. І.
 Колпаков В. М.
 М. Головатий
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Калина А. В.
 Куроченко О. В.
 Головатий М. Ф.
 Калина А. В.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Дмитренко Г. А.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Калина А. В.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Сладкевич В. П.
 Головатий М. Ф.
 Черній А. М.
 Сладкевич В. П.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Калина А. В.

Д

- Девіантна поведінка (85)
 Декан (85)
 Деканат (85)
 Декларація принципів толерантності (85)
 Декларація про державний суверенітет України (87)
 Декларація цілей (89)
 Делегування повноважень і відповідальності (89)
 Дельфійських оракулів метод (90)
 Демографічна політика (90)
 Демографічні технології (90)
 Демографія (91)
 Демократичний централізм (91)
 Демократія (91)
 Департамент (92)
 Депопуляція населення (92)
 Депресія (92)
 Дерево рішень (92)
- Колпаков В. М.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Дмитренко Г. А.
 Сладкевич В. П.
 Колпаков В. М.
 Дорошенко Л. С.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Дмитренко Г. А.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.

- Держава загального добробуту (93)
Держава правова (93)
Держава соціальна (93)
Державне регулювання доходів населення (93)
Державне регулювання зайнятості населення (94)
Державне регулювання заробітної плати (95)
Державний службовець (96)
Державний стандарт вищої освіти в Україні (96)
Державні послуги (96)
Детермінізм (96)
Деформація особистості професійна (96)
Джерела забезпечення кадрової потреби (96)
Джерела наймання персоналу (97)
Джерела покриття потреби у персоналі (97)
Джерела фінансування кадрових інновацій (97)
Джерела формування резерву керівників (97)
Дивізіональна структура управління (98)
Динаміка (98)
Директива (99)
Дисертант (99)
Дисертація (99)
Дискримінація на робочому місці (99)
Дискусія (99)
Дистанційне навчання (99)
Дисципліна виконавська (100)
Дисциплінарна відповідальність (100)
Диференціація заробітної плати (100)
Диференціація заробітної плати внутрішньогалузева (100)
Диференціація заробітної плати міжгалузева (100)
Диференціація заробітної плати регіональна (міжрайонна) (100)
Діагностика соціальна (101)
Діагностика соціально-психологічна (101)
Діалектична суперечність (101)
Діалектична форма (101)
Діалог (101)
Діанетика (101)
Діапазон керівництва (управління) (102)
Ділова гра (102)
Ділова оцінка персоналу (103)
Ділове спілкування (103)
Діловий тренінг (103)
Діловитість (104)
Ділові листи (104)
Ділові папери (105)
Ділові якості керівника (105)
Діловодство кадрової служби (105)
Діловодство управлінське (105)
Дія (105)
Дія соціальна (105)
Діяльність (105)
Діяльність управлінська (106)
Добір кандидатів на вакантну посаду (106)
Добір персоналу (106)
Договір господарський (107)
Головатий М. Ф.
Головатий М. Ф.
Головатий М. Ф.
Калина А. В.
Калина А. В.
Калина А. В.
Головатий М. Ф.
Антонюк О. В.
Головатий М. Ф.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Калина А. В.
Калина А. В.
Калина А. В.
Щокін Г. В.
Сладкевич В. П.
Колпаков В. М.
Щокін Г. В.
Антонюк О. В.
Антонюк О. В.
Калина А. В.
Антонюк О. В.
Яровой В. І.
Щокін Г. В.
Сладкевич В. П.
Калина А. В.
Калина А. В.
Калина А. В.
Калина А. В.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Колпаков В. М.
Колпаков В. М.
Щокін Г. В.
Колпаков В. М.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Колпаков В. М.
Щокін Г. В.
Колпаков В. М.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Барчан Г. Ю.
Чернявський А. Д.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Короткін В. Г.
Колпаков В. М.
Головатий М. Ф.
Щокін Г. В.
Колпаков В. М.
Колпаков В. М.
Головатий М. Ф.
Щокін Г. В.

Договір колективний (107)
 Договір трудовий (107)
 Додаток до диплома (107)
 Доктор наук (107)
 Докторальний (107)
 Докторант (108)
 Документ (108)
 Документація в управлінні (108)
 Документи про вищу освіту (108)
 Документи розпорядчі (108)
 Досьє (109)
 Доходи населення (109)
 Доцент (109)
 Доцільна трудова діяльність (109)
 Дублер (109)
 Дублікат трудової книжки (109)
 Духовність особистості (109)

Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Чернявський А. Д.
 Антонюк О. В.
 Чернявський А. Д.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Антонюк О. В.
 Дмитренко Г. А.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Черній А. М.

Е

ECTS (111)
 Економетрія (111)
 Економіка (111)
 Економічне стимулювання (111)
 Економічні методи управління (111)
 Економічні функції управління (111)
 Експеримент (112)
 Експерт (112)
 Експертиза працездатності (112)
 Експертне консультування (112)
 Експертні оцінки (112)
 Екстернат (113)
 Екстремальна ситуація (113)
 Емерсон Гаррінгтон (114)
 Енциклопедія (114)
 ЕОМ (114)
 Ергономіка (114)
 Ерозія соціальна (115)
 Етапи створення мотиваційних програм (115)
 Етапи технологізації (116)
 Ефект аудиторії (116)
 Ефект бумеранга (116)
 Ефективність праці (116)
 Ефективність праці персоналу управління (117)
 Ефективність соціальних технологій (117)

Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Сладкевич В. П.
 Короткін В. Г.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Чернявський А. Д.
 Сладкевич В. П.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Яровой В. І.
 Головатий М. Ф.
 Калина А. В.
 Лопатенко Л. О.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.

Є

Європаспорт (118)
 Європейський простір вищої освіти (118)
 Єдина система посад службовців (118)
 Єдиноначальність (118)

Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.

- Зараження (у психології) (147)
 Заробітна плата (147)
 Заробітна плата погодинна (147)
 Заробітна плата середня (147)
 Засіб діяльності (147)
 Захисні механізми (147)
 Захист психічний (147)
 Захищеність психічна (147)
 Звільнення персоналу (147)
 Зворотний зв'язок (148)
 Зворотний управлінський зв'язок (149)
 Здатність (149)
 Здатність у діяльності (149)
 Здібності організаторські (149)
 Здоровий глузд (149)
 Зіммель Георг (149)
 Зловживання владою (службовим становищем) (150)
 Злочин посадовий (150)
 Змінність кадрів (151)
 Зміст (151)
 Зміст освіти (151)
 Зміцнення трудової дисципліни (151)
 Знання (151)
 Значення (151)
 Значимість (152)
 Зовнішній (професійний) ринок праці (152)
 Зовнішній консультант (152)

- Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Сладкевич В. П.
 Сладкевич В. П.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Черній А. М.
 Головатий М. Ф.
 Короткін В. Г.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Калина А. В.
 Колпаков В. М.

I

- Ідеал національний (153)
 Ідентифікація (153)
 Ідентичність (153)
 Ідеологія (153)
 Ідеологія політична (154)
 Ієрарх (156)
 Ієрархія (156)
 Імідж (156)
 Іміджмейкер (156)
 Імовірнісне прогнозування (157)
 Імовірність (у математиці) (157)
 Імовірностей теорія (157)
 Індекс "якості життя" (157)
 Індексація (157)
 Індивід (158)
 Індивідуальний підхід (158)
 Індивідуальний стиль діяльності (158)
 Індивідуальність (158)
 Індивідуально-психологічний тренінг (158)
 Інженерно-технічні працівники (158)
 Ініціатива управлінська (159)
 Інноваційна гра (159)
 Інноваційні соціальні технології (159)
 Інститут (159)

- Головатий М. Ф.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Чернявський А. Д.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.

- Інструктаж (159)
 Інструкція (159)
 Інтелектуальна праця (159)
 Інтелектуальний капітал організації (159)
 Інтенсивність праці (159)
 Інтерв'ювання (160)
 Інтерес (160)
 Інтереси соціальні (160)
 Інтернет (160)
 Інтроверсія (160)
 Інформаційне забезпечення систем управління (160)
 Інформаційне забезпечення системи управління персоналом (160)
 Інформаційні документи (160)
 Інформаційні технології (161)
 Інформація (162)
 Інформація в управлінні (162)
 Інформація соціальна (165)
 Інфраструктура (165)
 Інфраструктура ринку праці (165)
 Інфраструктура соціальна (166)
 ISIC (166)
 ІСКО-88 (166)
 Іспит (166)
- К**
- Кабінет (Кабінет міністрів) (167)
 Кабінет психологічного розвантаження (167)
 Кавалер (167)
 Кадри (167)
 Кадри управління (167)
 Календарний фонд часу (168)
 Канали зв'язку (168)
 Кандидат (168)
 Кандидат наук в Україні (168)
 Кант Іммануїл (168)
 Канцелярія (169)
 Кар'єра (169)
 Кар'єра управлінська (169)
 Кар'єризм (170)
 Карта соціальна (171)
 Картотека (171)
 Категорія (171)
 Кафедра (171)
 Кваліметрична оцінка ділових якостей (171)
 Кваліметрична оцінка особистісних якостей (171)
 Кваліметрія (171)
 Кваліфікація (171)
 Квотування робочих місць (172)
 Кейнс Джон Мейнард (172)
 Керженцев Платон Михайлович (173)
 Керівник (174)
- Антоноук О. В.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Дмитренко Г. А.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Куроченко О. В.
 Антоноук О. В.
 Антоноук О. В.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Сладкевич В. П.
 Головатий М. Ф.
 Сладкевич В. П.
 Головатий М. Ф.
 Антоноук О. В.
 Калина А. В.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Короткін В. Г.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Антоноук О. В.
 Антоноук О. В.
 Черній А. М.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Коростельов В. А.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Антоноук О. В.
 Дмитренко Г. А.
 Дмитренко Г. А.
 Дмитренко Г. А.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Сладкевич В. П.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.

- Керівництво (174)
 Керуючий параметр (174)
 Кібернетика (174)
 Кількість людських ресурсів як економічна категорія (175)
 Клас соціальний (175)
 Класична теорії організації та управління (175)
 Клімат соціально-психологічний (175)
 Клуб (176)
 Кодекс (176)
 Коефіцієнт змінності (176)
 Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів (176)
 Коефіцієнт концентрації доходів (коефіцієнт Джині) (176)
 Коефіцієнт кореляції персоналу (177)
 Коефіцієнт кореляції Спірмена
 (коефіцієнт рангової кореляції) (177)
 Коефіцієнт перерахунку чисельності персоналу (177)
 Коефіцієнт (рівень) плинності кадрів (177)
 Коефіцієнт трудового внеску (177)
 Коефіцієнт трудової участі працівників (КТУ) (177)
 Колегіальність (178)
 Колегіум (178)
 Колегія (178)
 Коледж (178)
 Колектив (178)
 Коло спілкування керівника (179)
 Команда (у діяльності) (179)
 Комірці (білі, сірі, сині) (179)
 Комітет (179)
 Компенсація (179)
 Компетенція (179)
 Комплексна програма “Кадри” (179)
 Комплексний підхід до управління персоналом (179)
 Компроміс соціальний (180)
 Комунікації в організації (180)
 Комунікація (183)
 Конвенції та рекомендації Міжнародної
 організації праці (МОП) (183)
 Конвенція про боротьбу з дискримінацією
 в галузі освіти (183)
 Конвенція “Про визнання кваліфікацій вищої
 освіти в європейському регіоні” (185)
 Конвенція про захист прав і основних
 свобод людини (Європейська конвенція
 з прав людини) (190)
 Конкретна праця (192)
 Конкурентоспроможність працівника (192)
 Конкурс (193)
 Конкурсний відбір персоналу (193)
 Консалтинг (194)
 Конспект (196)
 Консультант (196)
 Контент-аналіз (196)
 Контракт про найм керівника підприємства (196)
 Контролінг персоналу (196)
 Контроль (197)
- Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Барчан Г. Ю.
 Дмитренко Г. А.
 Черній А. М.
 Куроченко О. В.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Яровой В. І.
 Щокін Г. В.
 Яровой В. І.
 Щокін Г. В.
 Короткін В. Г.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Черній А. М.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Дмитренко Г. А.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Коростельов В. А.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Баєва О. В.

Контроль виконання (197)
 Контроль соціальний (197)
 Контрольна служба (198)
 Конфлікт (198)
 Конфлікти в управлінні (198)
 Конфліктна ситуація (199)
 Конфліктологія (200)
 Конформізм соціальний (201)
 Конфронтація (201)
 Концепція (201)
 Концепція відносин особистості (202)
 Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні (202)
 Концепція трансактного аналізу (205)
 Кооперативність (205)
 Кореляційний аналіз (205)
 Кореляція (205)
 Корпорація (205)
 Корупція (205)
 Криза (205)
 Криза діяльності (206)
 Критеріально-ділова гра (206)
 Критеріально-психологічний тренінг
 Критерій (206)
 Критика (206)
 Критика думки у комунікації (207)
 “Круглий стіл” (207)
 Культура виробництва (207)
 Культура інформаційна (207)
 Культура мислення (208)
 Культура підприємництва (208)
 Культура самовизначення (208)
 Культура управління (208)
 Куратор (209)
 Курс (209)

Щокін Г. В.
 Короткін В. Г.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Сладкевич В. П.
 Баєва О.В.
 Головатий М. Ф.
 Черній А. М.
 Байрак І.Р
 Чернявський А. Д.
 Колпаков В. М.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Антонюк О. В.
 Байрак І. Р.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Сладкевич В. П.
 Колпаков В. М.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Сладкевич В. П.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.

Л

Лабораторне заняття (210)
 Легалізація (210)
 Легітимація (210)
 Лектор (210)
 Лекція (210)
 Лідер (211)
 Лідер колективу (211)
 Лідерство (211)
 Лінійна організаційна структура управління (211)
 Лінійно-функціональна організаційна
 структура управління (211)
 Ліцей (212)
 Ліцензія (212)
 Ліцензування вищого навчального закладу
 в Україні (212)
 Лобізм (213)
 Логічний інкременталізм (214)

Головатий М. Ф.
 Короткін В. Г.
 Короткін В. Г.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Сладкевич В. П.
 Сладкевич В. П.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Черній А. М.
 Барчан Г. Ю.

- Метод дослідження у групі за допомогою аутокінетичного ефекту (229) Колпаков В. М.
- Метод дослідження особистості на основі складання таблиць розподілу (229) Колпаков М.В
- Метод дослідження процесу перенасичення (230) Колпаков В. М.
- Метод економії (230) Колпаков В. М.
- Метод експерименту (230) Колпаков В. М.
- Метод експертних оцінок (230) Сладкевич В.П
- Метод завчання (231) Колпаков В. М.
- Метод змушеного вибору (232) Колпаков В. М.
- Метод короткочасних експозицій (232) Колпаков В. М.
- Метод мінімальних змін (232) Колпаков В. М.
- Метод оцінки (232) Колпаков В. М.
- Метод парних порівнянь (232) Колпаков В. М.
- Метод парної словесної проби (232) Колпаков В. М.
- Метод полярних балів (232) Колпаков М.В
- Метод порівняльного аналізу індивідуальної і групової діяльності (232) Колпаков В. М.
- Метод порівняння (232) Колпаков В. М.
- Метод постійних подразників (232) Колпаков В. М.
- Метод продукування (232) Колпаков В. М.
- Метод професійної проби (233) Колпаков В. М.
- Метод психоаналізу (233) Колпаков В. М.
- Метод рівних інтервалів (233) Колпаков В. М.
- Метод розтяжок (233) Калина А. В.
- Метод Роршаха (234) Колпаков В. М.
- Метод самозвіту (234) Колпаков В. М.
- Метод самоспостереження (234) Колпаков В. М.
- Метод семантичного диференціала (234) Колпаков В. М.
- Метод середньої помилки (234) Колпаков В. М.
- Метод “соціальних” одиниць (234) Колпаков В. М.
- Метод соціометричний (235) Колпаков В. М.
- Метод спостереження (235) Колпаков В. М.
- Метод стробоскопічного руху (235) Колпаков М.В
- Метод сумарних оцінок (шкала Лайкерта) (235) Колпаков В. М.
- Метод узагальнення незалежних характеристик (235) Колпаков В. М.
- Метод членів, що запам'ятовуються (235) Колпаков В. М.
- Метод шматків (235) Колпаков В. М.
- Методи визначення потреби у фахівцях (235) Щокін Г. В.
- Методи нормування праці (236) Калина А. В.
- Методи обліку затрат робочого часу (237) Калина А. В.
- Методи підбору керівників (237) Щокін Г. В.
- Методи підвищення рівня мотивації (237) Калина А. В.
- Методи побудови системи управління персоналом (238) Калина А. В.
- Методи психогенетики (238) Колпаков В. М.
- Методи психології кадрової роботи (238) Щокін Г. В.
- Методи розв'язання конфліктів (238) Сладкевич В. П.
- Методи розподілу колективного заробітку (239) Калина А. В.
- Методи розрахунку кількісної потреби в персоналі (238) Калина А. В.
- Методи управління (241) Колпаков В. М.
- Методи управління персоналом (241) Щокін Г. В.
- Методи формування фонду заробітної плати (ФЗП) на вітчизняних підприємствах (241) Калина А. В.
- Методика дослідження (242) Колпаков В. М.

- Методика кадрової роботи (242)
 Методологічні основи управління (242)
 Методологія (242)
 Метрика (242)
 Механізм (242)
 Механізм оптимального стимулювання праці (МОСП) (243)
 Механізм управління (243)
 Механізм управління кадрами (243)
 Механізми відбору кадрів управління (243)
 Мислення (243)
 Мислення методологічне (243)
 Мислення мовне (243)
 Мислення образне (243)
 Мислення онтичне (244)
 Мислення рефлексивне (244)
 Міграція робочої сили (244)
 Міжнародна організація праці (МОП) (244)
 Міжнародний механізм захисту прав людини (245)
 Міжнародний пакт про громадянські та політичні права 1966 р. (248)
 Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (250)
 Міжособистісні стилі розв'язання конфліктів (252)
 Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП) (253)
 Міністерство (256)
 Міністерство економіки України та з питань європейської інтеграції (256)
 Міра праці (256)
 Міра споживання (257)
 Місія організації (257)
 Моделювання (258)
 Моделювання соціальне (258)
 Модель (258)
 Модель характеристик роботи (МХР) (258)
 Модуль (у навчанні) (260)
 “Мозкова атака” (“мозковий штурм”) (260)
 Молоді робітники (261)
 Молоді фахівці (261)
 Моніторинг (261)
 Монопрофесійний тренінг (261)
 Моральний фактор соціальних технологій (261)
 Морфологія людини (261)
 Мотиваційна сфера (261)
 Мотивація (262)
 Мотивація бути здоровим (262)
 Мотивування (262)
- Щокін Г. В.
 Короткін В. Г.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Калина А. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Антонюк О. В.

 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Сладкевич В. П.

 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.

 Барчан Г. Ю.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Коростельов В. А.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Коростельов В. А.
 Колпаков В. М.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Сладкевич В. П.
 Калина А. В.
 Дмитренко Г. А.
 Колпаков В. М.

Н

- Набір кадрів (264)
 Навички (264)
 Навіювання (сугестія) (264)
 Навчальне консультування (264)
- Щокін Г. В.
 Яровой В. І.
 Сладкевич В. П.
 Колпаков В. М.

О

- Об'єкт соціального управління (278)
 Обліковий склад працівників (278)
 Обов'язки педагогічних і науково-педагогічних працівників (278)
 Обструкція (278)
 Оклад посадовий (278)
 Опитування (278)
 Оплата праці (278)
 Опозиція (278)
 Опонент (279)
 Ораторське мистецтво (279)
 Органи державного управління (279)
 Органи місцевого самоврядування (279)
 Організаторська діяльність (280)
 Організаційна культура (280)
 Організаційна структура (281)
 Організаційна структура управління (281)
 Організаційна техніка (оргтехніка) (281)
 Організаційна функція (281)
 Організаційний розвиток (282)
 Організаційні зміни (282)
 Організаційно-розпорядча документація (283)
 Організація (283)
 Організація взаємодії (284)
 Організація конкурсів фахівців (285)
 Організація навчально-виховного процесу у вищих навчальних закладах України (285)
 Організація оплати праці (286)
 Організація праці (287)
 Організація формальна (287)
 Орієнтації ціннісні (287)
 Орієнтована основа дії (у навчанні) (288)
 Освіта (288)
 Освіта внутрішньофірмова (288)
 Освітній рівень вищої освіти (289)
 Освітній стандарт (289)
 Освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти (290)
 Освітньо-професійна програма (290)
 Освітня діяльність (290)
 Основні напрями роботи з персоналом (290)
 Основні посади педагогічних і науково-педагогічних працівників (290)
 Основні принципи маркетингу персоналу (290)
 Основні професійно значимі якості особистості організатора кадрової роботи (291)
 Основні форми професійного просування працівників (ППП) (291)
 Особистий прийом громадян (293)
 Особистий приклад керівника (293)
 Особистісний зміст (293)
 Особистість (294)
 Особова картка працівника (294)
 Особовий листок обліку кадрів (294)
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Барчан Г. Ю.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Антонюк О. В.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Коростельов В. А.
 Баєва О. В.
 Баєва О. В.
 Щокін Г. В.
 Сладкевич В. П.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Головатий М. Ф.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Коростельов В. А.
 Антонюк О. В.
 Яровой В. І.
 Антонюк О. В.
 Яровой В. І.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Коростельов В. А.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Короткін В. Г.
 Щокін Г. В.

Особові справи працівників (294)
 Охлократія (294)
 Оцінка результативності праці (295)
 Оцінка результативності праці керівників і фахівців (295)
 Оцінка результатів діяльності працівника (295)
 Оцінювання (296)

Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Калина А. В.

Калина А. В.
 Калина А. В.
 Головатий М. Ф.

П

Паблік рилейшнз (297)
 Парадигма (297)
 Параметричне джерело інформації про стан здоров'я (298)
 Параметричні методи (у математичній статистиці) (298)
 Паркінсон Сіріл Норткотт (298)
 Парсонс Толкотт (298)
 Партиципативне управління (299)
 Партнерство соціальне (299)

Коростельов В. А.
 Головатий М. Ф.
 Дмитренко Г. А.
 Колпаков В. М.
 Барчан Г. Ю.
 Черній А. М.
 Калина А. В.
 Лукашевич М. П.,
 Недюха М. П.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Дмитренко Г. А.
 Дмитренко Г. А.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Барчан Г. Ю.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Сладкевич В. П.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Дмитренко Г. А.
 Барчан Г. Ю.
 Щокін Г. В.
 Коростельов В. А.
 Куроченко О. В.
 Куроченко О. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Яровой В. І.
 Калина А. В.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.

Пасивна політика зайнятості (300)
 Паспорт (300)
 “Паспорт здоров'я” (300)
 Паспорт посади (300)
 Патерналізм (301)
 Педагогіка (302)
 Педагогічна технологія (302)
 Пейтон Роус Френсіс (302)
 Пенсія (302)
 Первинні документи з обліку кадрів (302)
 Переговори партнерські (302)
 Переконавання (303)
 Перепідготовка кадрів (303)
 Персонал (303)
 Персонал управління (303)
 Перспективний план роботи з кадрами (303)
 Петрова Ірина Леонідівна (304)
 Петті Вільям (304)
 Підвищення кваліфікації працівників (305)
 Підготовка управлінців (305)
 Підпорядкування (306)
 Підпорядкування подвійне (306)
 Підприємство державне (307)
 Пілотажне дослідження (307)
 Післядипломна освіта (307)
 “Плаваючий тариф” (307)
 Планування (307)
 Планування кадрової роботи (309)
 Планування кар'єри (309)
 Планування робочого місця (310)
 Планування соціального розвитку (310)
 Планування трудових ресурсів (310)
 Планування чисельності персоналу (310)
 Плинність кадрів (310)
 Поведінка (310)
 Позамережне (охоронне) гальмування (311)

- Показник соціальний (311)
 Покарання (311)
 Поліпрофесійний тренінг (311)
 Політика (312)
 Політика кадрова (312)
 Політична технологія (312)
 Політичне управління (312)
 Поновлення на роботі (313)
 Портер Майкл (313)
 Посада (314)
 Посадова інструкція (312)
 Посадова класифікація кадрів управління (316)
 Посадова особа (316)
 Пост (317)
 Поточний (оперативний) план роботи з кадрами (317)
 Потреба (у психології) (317)
 Правила керування конфліктами (317)
 Практикант (318)
 Практикум (318)
 Практичне заняття (318)
 Працевдатність (318)
 Працівники тимчасові (318)
 Праця (318)
 Праця кваліфікована (319)
 Праця некваліфікована (319)
 Праця розумова і фізична (319)
 Праця управлінська (319)
 Президент (320)
 Прем'єр-міністр (320)
 Преміювання (320)
 Прийом на роботу (320)
 Принцип поділу державної влади (320)
 Принципи кадрової роботи (321)
 Принципи управління (321)
 Природний (нормальний) рівень безробіття (321)
 Прогнозування (322)
 Прогнозування в управлінні кадрами (322)
 Програма розвитку державної служби на 2005–2010 рр. (322)
 Програмно-цільове управління (328)
 Програмування (328)
 Продукт управлінський (328)
 Продуктивність праці (328)
 Проективні методики (тести) (328)
 Прожитковий мінімум (329)
 Промислово-виробничий персонал (330)
 Пропозиція праці (330)
 Проста комунікація (330)
 Протекціонізм (330)
 Професійна адаптація (330)
 Професійна консультація (330)
 Професійна орієнтація (330)
 Професійна освіта (331)
 Професійна підготовка (331)
 Професійна придатність (331)
 Куроченко О. В.
 Сладкевич В. П.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Головатий М. Ф.
 Короткін В. Г.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Короткін В. Г.
 Колпаков В. М.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Короткін В. Г.
 Черній А. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Чернявський А. Д.
 Калина А. В.
 Колпаков В. М.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Яровой В. І.
 Яровой В. І.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.

Професійний відбір (331)
 Професійні та особистісні якості менеджера (332)
 Професійно-кваліфікаційна мобільність кадрів (332)
 Професійно необхідні якості керівника (332)
 Професійно-технічна освіта (332)
 Професіограма (333)
 Професіографія (333)
 Професіоналізація державної служби (334)
 Професіоналізм (334)
 Професія (334)
 Професор (334)
 Профорієнтаційна робота (334)
 Процедура ухвалення рішення про висування працівника (334)
 “Процес Брюге” (334)
 Процес керування конфліктами (335)
 Процесне консультування (336)
 Процесуальна реконструкція (336)
 Психіка (336)
 Психічний стан (336)
 Психодіагностика (336)
 Психодрама (336)
 Психокорекція (337)
 Психологічна культура спілкування (337)
 Психологія кадрової роботи (337)
 Психологія управління (337)

Щокін Г. В.
 Коростельов В. А.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Яровой В. І.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Дорошенко Л. С.

Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Сладкевич В. П.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.

Р

Рапорт (338)
 Рахунок банківський (338)
 Раціональність (338)
 Реальна заробітна плата (338)
 Регресійний аналіз (339)
 Регресія (339)
 Регресія у теорії імовірностей (339)
 і математичній статистиці (339)
 Регулятори ринку праці (339)
 Редукція (339)
 Режим праці та відпочинку (339)
 Резерв керівних кадрів (339)
 Резерви (у діяльності) (339)
 Резолюція (339)
 Резюме (340)
 Реквізити (340)
 Рекламація (340)
 Рекомендації методичні (340)
 Ректор (340)
 Ректорат (340)
 Реорганізація (341)
 Реорганізація праці (341)
 Реферат (341)

Щокін Г. В.
 Чернявський А. Д.
 Колпаков В. М.
 Калина А. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.

Колпаков В. М.
 Калина А. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Короткін В. Г.
 Антонюк О. В.

- Референт (341)
 Рефлексія (341)
 Рефлексія ігротехнічна (341)
 Ризик в управлінській діяльності (341)
 Риси особистості (342)
 Рівень здоров'я (342)
 Рівень професіоналізму (342)
 Рікардо Давід (342)
 Річний режим праці та відпочинку (345)
 Рішення (345)
 Рішення управлінське (345)
 Робітники (347)
 Робота дипломна (347)
 Робота кадрова (347)
 Робота контрольна (347)
 Робота курсова (347)
 Робота магістерська (348)
 Робоча сила (348)
 Робоче місце (348)
 Робоче місце керівника (349)
 Робочий час (349)
 Розвиваючі ігри (349)
 Розвиток (формування) колективу (349)
 Розвиток персоналу (349)
 Розподіл функцій (349)
 Розпорядження (349)
 “Розрив” у взаємодії (349)
 “Розрив” у діяльності (349)
 Розробка методична (350)
 Ролі лідера (350)
 Ротація (351)
 Ротація кадрів (352)

- Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Дмитренко Г. А.
 Колпаков В. М.
 Барчан Г. Ю.
 Калина А. В.
 Антонюк О. В.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Антонюк О. В.
 Калина А. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Антонюк О. В.
 Коростельов В. А.
 Коростельов В. О.
 Щокін Г. В.

С

- Самоактуалізована особистість (353)
 Самовизначення (353)
 Самовизначення у діяльності (354)
 Самовиховання (354)
 Самовладання (354)
 Самовпевненість (354)
 Самозвіт (354)
 Самозміна (354)
 Самонавіювання (аутосугестія) (354)
 Самооблік праці (355)
 Самоосвіта (355)
 Самооцінка (355)
 Самореалізація особистості (355)
 Саморегуляція (355)
 Самосвідомість (355)
 Самоспостереження (355)
 Самоуправління (355)
 Свідомство про підвищення кваліфікації (355)
 Сегментація ринку праці (356)

- Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Дмитренко Г. А.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Дмитренко Г. А.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Короткін В. Г.
 Антонюк О. В.
 Калина А. В.

- Сей Жан-Батіст (356)
 Секретар (356)
 Семінар (356)
 Середньосписковий склад працівників (356)
 Середня за списком чисельність працівників (356)
 Сертифікат (356)
 Синдром Клеопатри (358)
 Синергічна інформація (358)
 Синергізм (358)
 Синтез (359)
 Система вищої освіти (359)
 Система діяльності (359)
 Система кадрової роботи (359)
 Система методів оцінювання управлінського персоналу (359)
 Система стандартів вищої освіти (360)
 Система управління авторитарна (362)
 Система (стиль) управління демократична (362)
 Система управління освітою (363)
 Система управління персоналом (363)
 Системи організації обліку робочого часу (364)
 Системний підхід до управління персоналом (364)
 Системоосвіта в діяльності (364)
 Системоосвіта в управлінській позиції (365)
 Системоосвіта у виробничій структурі (365)
 Ситуативний контекст спілкування (366)
 Ситуаційний підхід до управління (366)
 Ситуація (366)
 Ситуація комунікативна (366)
 Ситуація у діяльності (366)
 Складна комунікація (367)
 Служба зайнятості державна (367)
 Служба кадрова (368)
 Служба соціального розвитку (368)
 Служба соціально-психологічна (368)
 Службовий процес у діяльності (368)
 Службовці (368)
 Сміт Адам (368)
 Соціалізація (369)
 Соціальна організація (369)
 Соціальна політика (370)
 Соціальна структура організації (371)
 Соціальне джерело інформації про стан здоров'я працівника (372)
 Соціальне планування на виробництві (372)
 Соціальний захист (372)
 Соціальні нормативи (373)
 Соціально-трудові відносини (374)
 Соціологія (374)
 Соціологія кар'єри (374)
 Соціологія праці (375)
 Соціологія управління (378)
 Барчан Г. Ю.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Куроченко О. В.
 Щокін Г. В.
 Антонюк О. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Коростельов В. А.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Антонюк О. В.
 Короткін В. Г.
 Короткін В. Г.
 Головатий М. Ф.
 Дорошенко Л. С.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Сладкевич В. П.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Барчан Г. Ю.
 Головатий М. Ф.
 Лукашевич М. П.,
 Недюха М. П.
 Калина А. В.
 Лукашевич М. П.,
 Недюха М. П.
 Дмитренко Г. А.
 Короткін В. Г.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Калина А. В.
 Головатий М. Ф.
 Лукашевич М. П.
 Лукашевич М. П.,
 Липовецький А. М.
 Лукашевич М. П.,
 Липовецький А. М.

- Соціотехнічна одиниця (381)
 Спадковість (381)
 Спеціальність (381)
 Співбесіда з працівником (381)
 Співробітництво (382)
 Спілкування (382)
 Спільна декларація міністрів освіти Європи (382)
 Спільне підприємство (СП) (383)
 Спрацьованість (385)
 Сприйняття (385)
 Стабільність кадрів (386)
 Ставлення до праці (386)
 Стажування молодих фахівців (386)
 Стандарт (386)
 Становлення організації (386)
 Статистика (387)
 Статистика соціальна (387)
 Статистичне джерело інформації (387)
 про стан здоров'я працівника (387)
 Статус (387)
 Стиль керівництва (387)
 Стиль спілкування (387)
 Стимули моральні (387)
 Страйк (387)
 Стратегічне управління людськими ресурсами (387)
 Стратегія (388)
 Стратегія виробництва (388)
 Стратегія інвестиційна (388)
 Стратегія інноваційна (388)
 Стратегія кадрова (388)
 Стратегія маркетингова (388)
 Стратегія організаційна (388)
 Стрес (388)
 Структура (388)
 Структура діяльності (388)
 Структура і штати відділів кадрів (389)
 Структура навчальної діяльності (390)
 Структура особистості працівника (390)
 Структура персоналу організації (390)
 Структура управління (391)
 Студентське самоврядування (391)
 Суб'єкт кадрової роботи (391)
 Суб'єкт управління (392)
 Суб'єктивізм в управлінні (392)
 Субординація (392)
 Судження (392)
 Сумісництво (392)
 Сумісництво професій (392)
 Сумісність психологічна (392)
 Схеми посадових окладів (392)
 Схильність (393)
- Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Коростельов В. А.
 Колпаков В. М.
 Головатий М. Ф.
 Антонюк О. В.
 Сладкевич В. П.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Сладкевич В. П.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Куроченко О. В.
 Дмитренко Г. А.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Головатий М. Ф.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Дмитренко Г. А.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Коростельов В. А.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Чернявський А. Д.
 Антонюк О. В.
 Щокін Г. В.
 Чернявський А. Д.
 Короткін В. Г.
 Колпаков В. М.
 Колпаков В. М.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Щокін Г. В.
 Калина А. В.
 Колпаков В. М.

Т

- Тактика переговорів (394)
Талант (396)
Тантьєма (396)
Тарифна система (396)
Творчість (396)
Тейлор Фредерік Уінслоу (396)
Темперамент (397)
Тенденція (398)
Теорії управління про роль людини в організації (398)
Теорія еліти (399)
Теорія ігор (399)
Теорія людських відносин (399)
Теорія мотивації (399)
Теорія поведінки особистості (399)
Теорія “поділу влади” (399)
Теорія поетапного формування розумових дій (399)
Тест (400)
Тестовий метод вивчення професійних якостей працівника (400)
Тестування (400)
Техніка безпеки (401)
Техніка управління (401)
Технічний інспектор (401)
Технічні виконавці (401)
Технічні засоби навчання (401)
Технократ (402)
Технократія (402)
Технологічне безробіття (402)
Технологічний цикл консультування (402)
Технологія оцінки діяльності керівника (ОДК) (402)
Технологія службової кар’єри керівника (404)
Технологія управління (404)
Технополіс (405)
Тип вищої нервової діяльності (тип нервової системи) (405)
Типи вікової структури населення (405)
Типи менеджменту (406)
Типи трудової мотивації (409)
Типологія менеджерів (409)
Традиція (411)
Трансформація ринкова (411)
Тренінг (411)
Тренінг для аналітичних служб управління (411)
Тренінг для сервісних служб (411)
Тренінг соціально-психологічний (411)
Тренінгова технологія (411)
Тривожність (412)
Трудова дисципліна (412)
Трудова діяльність (413)
Трудова кар’єра працівника (413)

Трудова книжка (414)
Трудове змагання (414)
Трудове право (414)
- Сладкевич В. П.
Щокін Г. В.
Калина А. В.
Щокін Г. В.
Щокін Г. В.
Сладкевич В. П.
Сладкевич В. П.
Чернявський А. Д.
Дмитренко Г. А.
Дмитренко Г. А.
Дмитренко Г. А.
Куроченко О. В.
Дмитренко Г. А.
Дмитренко Г. А.
Дмитренко Г. А.
Колпаков В. М.
Чернявський А. Д.

Коростельов В. А.
Коростельов В. А.
Чернявський А. Д.
Щокін Г. В.
Дмитренко Г. А.
Короткін В. Г.
Антонюк О. В.
Дмитренко Г. А.
Головатий М. Ф.
Дмитренко Г. А.
Колпаков В. М.
Коростельов В. А.
Коростельов В. А.
Лопатенко Л. О.
Дмитренко Г. А.
Щокін Г. В.
Дорошенко Л. С.
Сладкевич В. П.
Калина А. В.
Сладкевич В. П.
Дмитренко Г. А.
Чернявський А. Д.
Дмитренко Г. А.
Колпаков В. М.
Колпаков В. М.
Щокін Г. В.
Коростельов В. А.
Сладкевич В. П.
Короткін В. Г.
Калина А. В.
Лукашевич М. П.,
Даниленко Н. О.
Щокін Г. В.
Дмитренко Г. А.
Дмитренко Г. А.

| | |
|---|-----------------|
| Трудовий колектив (414) | Щокін Г. В. |
| Трудовий потенціал (415) | Дорошенко Л. С. |
| Трудовий стаж (415) | Дмитренко Г. А. |
| Трудові відносини (415) | Дмитренко Г. А. |
| Трудові ресурси (415) | Дмитренко Г. А. |
| Трудові спори (415) | Щокін Г. В. |
| Трудові традиції (416) | Дмитренко Г. А. |
| Трудомісткість роботи (416) | Дмитренко Г. А. |
| Трудомісткість функцій управління (416) | Дмитренко Г. А. |
| Тьютор (416) | Яровой В. І. |

У

| | |
|---|-------------------|
| Узгодження (417) | Колпаков В. М. |
| Уміння (417) | Яровой В. І. |
| Умови праці (417) | Щокін Г. В. |
| Університет (417) | Щокін Г. В. |
| Уніфікація (417) | Колпаков В. М. |
| Управління (417) | Колпаков В. М. |
| Управління безпекою (417) | Дмитренко Г. А. |
| Управління вищим навчальним закладом (418) | Антонюк О. В. |
| Управління демократичне (418) | Короткін В. Г. |
| Управління змінами (419) | Дмитренко Г. А. |
| Управління інноваціями в кадровій роботі (419) | Дмитренко Г. А. |
| Управління кадровою роботою на виробництві (УКРВ) (419) | Коростельов В. А. |
| Управління компетенцією (420) | Дмитренко Г. А. |
| Управління лінійне, функціональне і лінійно-функціональне (420) | Щокін Г. В. |
| Управління людськими ресурсами (в організації) (420) | Щокін Г. В. |
| Управління організаційними змінами (421) | Коростельов В. А. |
| Управління персоналом (422) | Щокін Г. В. |
| Управління персоналом (УП) (423) | Коростельов В. А. |
| Управління персоналом організації (423) | Колпаков В. М. |
| Управління поведінкою (424) | Дмитренко Г. А. |
| Управління професійною орієнтацією (424) | Дмитренко Г. А. |
| Управління ризиками (424) | Сладкевич В. П. |
| Управління стресами (425) | Дмитренко Г. А. |
| Управління суспільством (425) | Куроченко О. В. |
| Управління трудовими переміщеннями (426) | Дорошенко Л. С. |
| Управління трудовою адаптацією персоналу (426) | Дмитренко Г. А. |
| Управління у галузі вищої освіти (426) | Антонюк О. В. |
| Управлінська праця (428) | Дмитренко Г. А. |
| Управлінська ситуація (428) | Дмитренко Г. А. |
| Управлінське консультування (428) | Колпаков В. М. |
| Управлінське спілкування (429) | Дмитренко Г. А. |
| Управлінський тренінг (429) | Колпаков В. М. |
| Установа (429) | Короткін В. Г. |
| Установка (429) | Щокін Г. В. |
| Уточнення (429) | Колпаков В. М. |
| Утруднення (у діяльності) (429) | Колпаков В. М. |

Ф

| | |
|--------------------------------------|-----------------|
| Фази життєвого циклу інновацій (430) | Дмитренко Г. А. |
| Файоль Анрі (430) | Сладкевич В. П. |

| | |
|--|----------------------------------|
| Фактори зростання продуктивності праці (431) | Дмитренко Г. А. |
| Фактори опору інноваціям (431) | Дмитренко Г. А. |
| Фактори результативності праці керівників і спеціалістів (431) | Дмитренко Г. А. |
| Фактори розвитку соціального середовища організації (432) | Дмитренко Г. А. |
| Фактори стресу на роботі (432) | Дмитренко Г. А. |
| Фактори, що впливають на маркетинг персоналу (432) | Дмитренко Г. А. |
| Федерація (433) | Головатий М. Ф. |
| Феномен (433) | Колпаков В. М. |
| Фенотип (433) | Колпаков В. М. |
| Фізіологія праці (433) | Дмитренко Г. А. |
| Фірма (433) | Щокін Г. В. |
| Фірми з найму працівників (433) | Дмитренко Г. А. |
| Фоллет Мері Паркер (433) | Сладкевич В. П. |
| Фонд заробітної плати (433) | Дмитренко Г. А. |
| Фонд робочого часу (434) | Дмитренко Г. А. |
| Форд Генрі (434) | Сладкевич В. П. |
| Форма навчання активна (435) | Антонюк О. В. |
| Формалізм (у дії) (435) | Колпаков В. М. |
| Формалізм (у мисленні) (435) | Колпаков В. М. |
| Формальні організації (435) | Сладкевич В. П. |
| Форми управління (435) | Барчан Г. Ю. |
| Фотографія використання робочого часу (438) | Дмитренко Г. А. |
| Фрустрація (438) | Антонюк О. В. |
| Функції заробітної плати (438) | Дмитренко Г. А. |
| Функції інноваційного менеджменту в кадровій роботі (439) | Дмитренко Г. А. |
| Функції маркетингу персоналу (440) | Колпаков В. М. |
| Функції системи управління персоналом (440) | Дмитренко Г. А. |
| Функціональна гнучкість у використанні персоналу (440) | Дмитренко Г. А. |
| Функціональна організаційна структура управління (441) | Сладкевич В. П. |
| Функціональне місце (441) | Колпаков В. М. |
| Функціональний керівник (441) | Дмитренко Г. А. |
| Функціональний розподіл праці (442) | Дмитренко Г. А. |
| Функціональні зв'язки управління (442) | Дмитренко Г. А. |
| Функціонально необхідні витрати (442) | Дмитренко Г. А. |
| Функція елемента у структурі (442) | Колпаков В. М. |
| Функція конфлікту (442) | Дмитренко Г. А. |
| Функція управління ідеологічна (442) | Лукашевич М. П., Недюха М. П. |

X

| | |
|-------------------------------------|-----------------|
| Хаммурапі (Хаммурабі) (443) | Короткін В. Г. |
| Характер (443) | Щокін Г. В. |
| Характер праці керівника (443) | Дмитренко Г. А. |
| Характеристика (443) | Щокін Г. В. |
| Характеристика кваліфікаційна (443) | Короткін В. Г. |
| Харизма (444) | Дмитренко Г. А. |
| Хікс Джон-Річард (444) | Барчан Г. Ю. |
| Хронометраж робочого часу (446) | Куроченко О. В. |

Ц

Централізація і децентралізація управління персоналом (447)

Цех (447)

Цивілізація (447)

Цикл (447)

Ціледосягнення (447)

Цілі ділової кар'єри (447)

Цілі ділової оцінки персоналу (448)

Цілі діяльності організації (448)

Цілі системи управління персоналом (450)

Цільова інноваційна програма (450)

Цільове управління (450)

Ціна ризику (450)

Дмитренко Г. А.

Щокін Г. В.

Головатий М. Ф.

Антонюк О. В.

Колпаков В. М.

Дмитренко Г. А.

Дмитренко Г. А.

Сладкевич В. П.

Дмитренко Г. А.

Дмитренко Г. А.

Щокін Г. В.

Дмитренко Г. А.

Ч

Час позаробочий (451)

Частка персоналу в капіталі (451)

Честер Ірвінг Бернард (451)

Честолюбство (452)

Честь і достоїнство (452)

Чиновник (452)

Чисельність групи (452)

Чисельність працівників (452)

Чисте мислення (452)

Члени групи та їх ролі (452)

Щокін Г. В.

Дмитренко Г. А.

Барчан Г. Ю.

Дмитренко Г. А.

Дмитренко Г. А.

Дмитренко Г. А.

Дмитренко Г. А.

Дорошенко Л. С.

Колпаков В. М.

Дмитренко Г. А.

Ш

Шкала оцінок (454)

Шкалювання (454)

Школа (454)

Школи резерву керівників (454)

Штат (454)

Штат апарату управління (454)

Штатний розклад (454)

Штатно-посадова книга (454)

Штраф (455)

Щокін Г. В.

Дмитренко Г. А.

Яровой В. І.

Щокін Г. В.

Щокін Г. В.

Дмитренко Г. А.

Щокін Г. В.

Щокін Г. В.

Антонюк О. В.

Щ

Щокін Георгій Васильович (456)

Головатий М. Ф.

Ю

Юридична відповідальність (457)

Юридична особа (457)

Юридичний відділ (458)

Юрисконсульт (458)

Короткін В. Г.

Дмитренко Г. А.

Дмитренко Г. А.

Дмитренко Г. А.

Я

Явище (459)

Якість трудового життя (459)

“Я”-концепція (459)

Якості керівника ділові (459)

“Я”-образ (459)

Ярмарок вакансій (460)

Ярмарок вакансій робочих і навчальних місць (460)

Дмитренко Г. А.

Калина А. В.

Колпаков В. М.

Чернявський А. Д.

Дмитренко Г. А.

Дмитренко Г. А.

Дмитренко Г. А.



АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Антошок О. В. — доктор політичних наук, професор;
Баєва О. В. — доктор біологічних наук, професор;
Байрак І. Р. — кандидат економічних наук;
Барчан Г. Ю. — доктор філософії в галузі ділового адміністрування;
Головатий М. Ф. — доктор політичних наук, професор;
Даниленко Н. О. — магістр соціології;
Дмитренко Г. А. — доктор економічних наук, професор;
Дорошенко Л. С. — кандидат економічних наук, доцент;
Калина А. В. — кандидат економічних наук, доцент;
Колтаков В. М. — кандидат технічних наук
Коростельов В. А. — кандидат економічних наук, професор;
Короткін В. Г. — кандидат юридичних наук;
Куроченко О. В. — доктор економічних наук, професор;
Липовецький А. М. — доктор філософії в галузі соціології;
Лопатенко Л. О. — доцент;
Лукашевич М. П. — доктор філософських наук, професор;
Недюха М. П. — доктор філософських наук, професор;
Сладкевич В. П. — кандидат економічних наук, доцент;
Черній А. М. — доктор філософських наук, професор;
Чернявський А. Д. — кандидат економічних наук;
Щокін Г. В. — доктор соціологічних наук, професор;
Яровой В. І. — кандидат педагогічних наук, доцент.

МАУП

The present dictionary contains the main, most widespread and used terms and notions related to managing human resources under the current conditions. Most fields of human, group and team activities are taken into consideration, as well as education, science, technics, production, culture and the like, specifics of domestic and foreign experience of selection, training and use of human resources in ensuring functioning of society.

Навчальне видання

**УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Понятійно-термінологічний словник
За редакцією Г. В. Щокіна,
О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого

Educational edition

**HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT**

Conceptual-Terminological Dictionary

SHCHOKIN, George V.
ANTONIUK, Oleksandr V.
HOLOVATYJ, Mykola F.

Відповідальний редактор *В. Д. Бондар*

Редактор *Л. М. Воронович*

Коректор *А. А. Карпова*

Комп'ютерне верстання *Т. М. Бойко*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 25.09.06. Формат 70x100/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 39,99. Обл.-вид. арк. 53,0. Тираж 3000 пр. Зам. № 6-175

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

Друкарня ТОВ "Техніка ЛТД"
03062 Київ-62, вул. Чистяківська, 32

Свідоцтво ДК № 54 від 17.04.2000