

# ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА РАХУНОК ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОГО СКЛАДУ

© 2014 ПОЛЬОВА В. В.

УДК 334.72:332.155

## Польова В. В. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок оптимізації кадрового складу

Працівники як вирішальний чинник, що забезпечує ефективність функціонування підприємств, потребують створення сприятливих умов для своєї діяльності та розвитку, у т. ч. через оптимізацію – приведення внутрішнього складу управлінських і виконавчих команд до найкращого стану. Досягнення цієї мети можливе за умови об'єднання конкретного колективу, команди навколо єдиної системи цінностей та уявлень, бажано такої, що складає основу корпоративної культури підприємства. Перш ніж це здійснити, необхідно проаналізувати ступінь ціннісно-мотиваційної єдності всередині команди. У статті визначено поняття «ціннісно-мотиваційна єдність», на основі якого, з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності, розроблено авторську методику оцінки ефективності командної взаємодії працівників у процесі трудової діяльності на підприємстві, запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності командної взаємодії. Апробація даної методики засвідчила її практичну цінність для підприємств залізничного транспорту та підтвердила, що її застосування сприятиме: формуванню високоєфективних управлінських команд; ефективному комплектуванню невеликих робочих груп (ланок, бригад); здійсненню правильного вибору під час прийому на вакантні місця нових співробітників та у розстановці кадрів; формуванню нової структури кадрового складу під час злиття, поглинання чи реструктуризації підприємств; створенню результативної робочої атмосфери під час формування тимчасових проектних команд.

**Ключові слова:** ефективність, командна взаємодія, ціннісно-мотиваційна єдність, оптимізація.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 4. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 15.

**Польова Вікторія Валеріївна** – аспірантка, кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом, Українська державна академія залізничного транспорту (пл. Фейербаха, 7, Харків, 61050, Україна)

**E-mail:** polevita@bk.ru

УДК 334.72:332.155

## Полевая В. В. Повышение эффективности деятельности предприятий за счет оптимизации кадрового состава

Работники как решающий фактор, обеспечивающий эффективность функционирования предприятий, требуют создания благоприятных условий для своей деятельности и развития, в т. ч. через оптимизацию – приведение внутреннего состава управленческих и исполнительных команд в наилучшее состояние. Достижение этой цели возможно при условии объединения конкретного коллектива, команды вокруг общей системы ценностей и представлений, желательно такой, которая составляет основу корпоративной культуры предприятия. Прежде чем это осуществить, необходимо проанализировать степень ценностно-мотивационного единства внутри команды. В статье определено понятие «ценностно-мотивационное единство», на основе которого, с учетом принципа социокультурной идентичности, разработана авторская методика оценки эффективности командного взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности на предприятии, предложены рекомендации по повышению эффективности командного взаимодействия. Апробація даної методики показала її практичну цінність для підприємств залізничного транспорту та підтвердила, що її застосування буде сприяти: формуванню високоєфективних управленських команд; ефективному комплектуванню невеликих робочих груп (звеньїв, бригад); здійсненню правильного вибору при приємі на вакантні місця нових співробітників та у розстановці кадрів; формуванню нової структури кадрового складу при злитті, поглиненні или реструктуризації підприємств; створенню результативної робочої атмосфери при формуванні тимчасових проектних команд.

**Ключевые слова:** эффективность, командное взаимодействие, ценностно-мотивационное единство, оптимизация.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 4. **Формул.:** 1. **Библ.:** 15.

**Полевая Виктория Валерьевна** – аспірантка, кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом, Українська державна академія залізничного транспорту (пл. Фейербаха, 7, Харків, 61050, Україна)

**E-mail:** polevita@bk.ru

UDC 334.72:332.155

## Polova V. V. Increasing Efficiency of Enterprises by Optimizing Staffing

Workers as a crucial factor that ensures the efficiency of enterprises, require the creation of favorable conditions for the activity and development, also through optimization – bringing the internal composition of management and executive teams in the best condition. Achieving this goal is possible in case of the association of a particular team, the team around a common system of values and ideas, preferably one that is the basis of corporate culture. Before you do this, it is necessary to analyze the level of value-motivational unity within the team. In this paper, the notion of "value-motivational unity", based on which, with regard to the principle of social and cultural identity, the author developed a method of assessing the effectiveness of team interaction of workers in the course of employment at the company, offered recommendations to improve the effectiveness of team interaction. Testing of this method has shown its practical value to the railway companies, and confirmed that its implementation will help with: the formation of high-performance management teams; effective acquisition of small working groups (units, teams); implementation of a correct choice when applying for vacant positions and new staff in placement; formation of a new structure of the staff of the merger, acquisition or restructuring; creating productive working atmosphere in the formation of temporary project teams.

**Key words:** efficiency, teamwork, values and motivational unity, optimization.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 4. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 15.

**Polova Viktoriia V.** – Postgraduate Student, Department of Economics and Management of the industrial and commercial business, Ukrainian State Academy of Railway Transport (pl. Feyerbakha, 7, Kharkiv, 61050, Ukraine)

**E-mail:** polevita@bk.ru

**В** умовах системних змін в економіці вектор конкуренції суб'єктів господарювання у світі поступово переміщується зі сфери технологій, маркетингу та планування на проблеми та методи управління людськими ресурсами. Оскільки саме працівники є вирішальним чинником, що забезпечує ефективність функціонування будь-якого підприємства, регіону та країни в цілому. Отже, резерви виробництва в умовах сучасності полягають в ефективному використанні трудових ресурсів, створенні сприятливих умов для їх діяльності та розвитку, у тому числі через оптимізацію внутрішнього складу управлінських та виконавчих команд.

Сьогодні проблеми організації командної роботи, її оптимізації та соціально-психологічного забезпечення викликають активний інтерес теоретиків і практиків різних галузей, від психології до корпоративного менеджменту. Серед них змістовні праці належать Т. Ю. Базарову [1], Р. В. Гольникову [2], І. Н. Асеевій [3] та ін. Команду як явище в умовах організаційного середовища вивчають В. Б. Рябов [4], А. А. Жуков [5] та ін.

Більшість авторів наголошують на необхідності врахуванні психологічної та психофізіологічної сумісності співробітників під час комплектування робочих груп, створенні команд. Інколи висновки щодо згуртованості та оптимальності підбраного складу команди робляться на основі визначення кількості комунікаційних зв'язків у команді. Такий аналіз ефективності командної взаємодії ми вважаємо поверхневим, оскільки не розглядаються першопричини виникнення таких комунікаційних зв'язків, що, до того ж, можуть мати не досить конструктивний характер. Оцінюючи згуртованість команд навколо спільних цілей та цінностей, автори не враховують принцип соціокультурної ідентичності, що дозволяє охопити всі різновиди потреб, а отже, і цінностей людини, від духовно-моральних до матеріальних. Також відсутні дослідження, у яких би цілі, цінності, мотиви та мотивація розглядалися в одній площині як передумова виникнення командної взаємодії.

З огляду на це *метою* нашої публікації є визначення поняття «ціннісно-мотиваційна єдність», розкриття його сутності та змісту, розробка методики оцінки ефективності командної взаємодії на основі визначення ціннісно-мотиваційної єдності команди з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності та розробка рекомендацій щодо подальшої оптимізації кадрового складу.

Оптимізація – це процес приведення об'єкта (системи) в оптимальний (найкращий) стан. На підприємстві оптимізація внутрішнього складу управлінських і виконавчих команд має проводитися кадровою службою / віділом або фахівцями з командного утворення, так званого тимблдингу (від англ. *team building* – побудова команди). Даним терміном зазвичай позначається широкий спектр дій щодо формування та підвищення ефективності роботи команд. Тимблдинг становить собою одну з найперспективніших моделей корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток підприємства та є одним із найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Головними завданнями тимблдингу є формування командного духу, посилення відчуття згуртованості, розвиток навичок командної взаємодії між працівниками, проведення професійного та особистісного відбору та розстановка кадрів для оптимізації внутрішньої структури команди, розвиток довіри між співробітниками, створення мотивації, орієнтованої на досягнення поставленої мети. На нашу думку,

це можливо здійснити лише за умови приведення кожного конкретного колективу, команди до єдиної системи спільних цінностей та уявлень, бажано таких, що складають основу корпоративної культури підприємства.

Вивченню людських цінностей присвячений розділ філософії аксіологія, що поділяється на етичну й естетичну аксіологію. Також питання ціннісних орієнтацій досліджується в низці інших наукових дисциплін – соціології, психології, соціальній та культурній антропології. Сьогодні час й економічній науці зосередити особливо пильну увагу на проблематиці ціннісних орієнтацій людини в процесі трудової діяльності. Адже саме цінності як усвідомлені та внутрішньо проголошені людиною ідеали служать опорними установками для прийняття рішень і регуляції поведінки людини, у тому числі економічної та трудової поведінки. У різноманітності смаків, уподобань, інтересів буває так, що між членами колективу є розходження, але це майже не позначається на спільній діяльності. Лише згуртованість навколо цінностей сприяє об'єднанню спільних зусиль та позитивно впливає на їх ефективність.

**У** перше поняття «ціннісна орієнтація» використали як категорію аналізу американські соціологи У. І. Томас і Ф. В. Знанецький [6] у 1920-х рр. у ході вивчення польських селян, які обрали постійним місцем проживання США. Відтоді даним поняттям оперують безліч спеціалістів різних галузей. Про зв'язок цінностей та мотивів майже не говориться, ціннісно-мотиваційна сфера особистості досліджена мало. Як вважає Б. Ф. Ломов [7], психологічна система «мотив – мета» становить собою якісно нове утворення, відмінне й від мотиву, і від мети окремо. Вектор «мотив – мета» і є мотивацією – спрямованим спонукачем та регулятором поведінки й діяльності людини. У мотивації людина усвідомлює мотив і наділяється вольовими зусиллями досягнення поставленої мети. І. М. Попова [8] зазначає, що доцільно пов'язати мотивацію з ціннісним характером регуляції людської діяльності. «Мотив і є тим засобом, за допомогою якого особистість, перебуваючи в тій чи іншій ситуації, пояснює й обґрунтовує свою поведінку, співвідносячи її з певними цінностями і нормами». Таким чином, мотивація виступає як динамічний бік ціннісної орієнтації. М. Г. Рогов [9] визначає ціннісно-мотиваційну сферу особистості як систему, що відрізняється «спільністю і інтегративністю, цілісністю і структурністю, багатомірністю і множинністю, ієрархічністю і залежністю, високою динамічністю». Проте на сьогодні відсутнє обґрунтоване визначення поняття ціннісно-мотиваційної єдності. Тому, оперуючи даним поняттям, вважаємо за необхідне визначити його (*рис. 1*).

Перевага тих чи інших цінностей у свідомості людини – це початок визначення ієрархії ціннісних орієнтацій. Ціннісні орієнтації утворюють складну, багаторівневу структуру, в якій існує ядро – декілька базових цінностей, що майже не піддаються впливу ззовні, однак можуть змінюватися з плином часу під дією внутрішньо-особистісних детермінант. Внутрішніми детермінантами ціннісних орієнтацій особистості виступають схильності, здібності, інтереси, мотиви, які, у свою чергу, прямо залежать від потреб людини. Потреби – це глибинний фундамент майбутньої ціннісно-мотиваційної орієнтації людини в житті та праці. Керуючись цим постулатом, ми поставили перед собою низку питань: наскільки відчутними для колективу та підприємства в цілому можуть стати відмінності чи на-

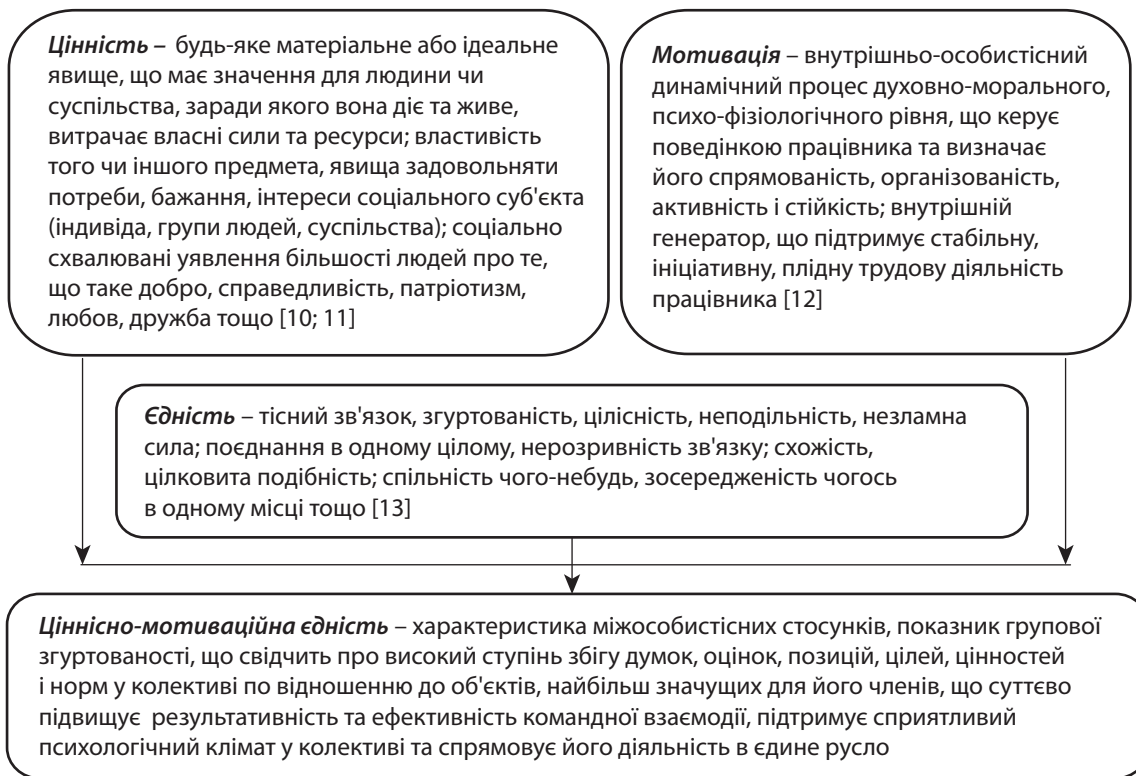


Рис. 1. Визначення поняття «ціннісно-мотиваційна єдність»

віль протириччя між ціннісно-мотиваційними орієнтаціями та потребами працівників, членів однієї команди; як оцінити ціннісно-мотиваційні орієнтації працівників; як мінімізувати чинник соціальної бажаності в процесі оцінки, підвищити її достовірність; як оптимізувати кадровий склад для більш ефективної діяльності підприємства?

Із цієї метою автором було розроблено методику оцінки ефективності командної взаємодії на основі ціннісно-мотиваційної єдності працівників. Зазначена методика становить собою інструмент непрямой діагностики рівня вираженості восьми типів ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників за шістьма рівнями, що характеризують ставлення людини до: власної особистості (самосприйняття); життя в цілому (життєва позиція); процесу та змісту праці (трудова мотивація); результатів праці; інших людей, співробітників; керівництва та влади в цілому. Як тестові запитання в методиці використовується матеріал проекційного, асоціативного типу – прислів'я та приказки. У процесі діагностики респондент повинен оцінити ступінь своєї згоди з ними, надаючи пріоритет одним порівняно з іншими (метод ранжування). Використання специфічного матеріалу як тестових запитань дозволяє знизити вплив чинника соціальної бажаності на відповіді респондента. Це робить методику більш адекватною під час використання на практиці в ситуації експертизи, профвідбору кадрів, комплектування малих робочих груп. Прислів'я та приказки, включені до методики як індикатори ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників, були відібрані з фундаментального твору видатного російського вченого, письменника, лексикографа та етнографа В. І. Даля [14]. Прислів'я та приказки як жива народна мова найбільш точно передають внутрішній стан і відчуття людей по відношенню до себе та інших людей, праці та її результатів. У методиці задіяно 48 тверджень (прислів'їв і приказок), кожне з яких, урахувавши принцип

соціокультурної ідентичності, характеризує вісім типів ціннісно-мотиваційних орієнтацій людини (табл. 1).

Базовий алгоритм комплексної оцінки ефективності командної взаємодії за ціннісно-мотиваційною єдністю включає:

1. Формування переліку параметрів легенди, що аналізуються, спираючись на ієрархію потреб, складену з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності.
2. Затвердження анкети для опитування.
3. Узгодження об'єму вибірки, складу та структури респондентів.
4. Проведення опитування: підготовка – роз'яснення цілей, важливості та необхідності проведення даного опитування для респондентів; окреслення можливих позитивних наслідків та змін у результаті проведення опитування; заповнення анкет згідно з доданою інструкцією.
5. Обробка отриманих даних: розрахунок середнього балу за рівнями ціннісно-мотиваційних орієнтацій респондентів; ранжування середніх балів; розрахунок ефективності командної взаємодії між кожною парою респондентів за допомогою визначення коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена.
6. Зведення отриманих результатів до таблиці-матриці.
7. Визначення різновиду взаємодії між працівниками за табл. 2. Виділення зон взаємодії.
8. Визначення питомої ваги попарних порівнянь, що належать до зони підтримки ( $S_z$  – support zone) за формулою:

$$S_z = \frac{n_{S_z}}{N},$$

де  $n_{S_z}$  – кількість попарних порівнянь, що потрапили до зони підтримки;  $N$  – загальна кількість попарних порівнянь респондентів.

9. Остаточна оцінка ефективності командної взаємодії за табл. 3.

Різновиди ціннісно-мотиваційних орієнтацій за принципом соціокультурної ідентичності

Ціннісно-мотиваційна орієнтація	Метою-цінністю для людини виступають:	Направленість на задоволення потреб (за ієрархією потреб, що складена з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності [15])
Сотеріологічна	Божі заповіді, усі люди, які оточують людину	Духовно-моральні потреби (праця заради Бога; спасіння душі, у т. ч. через самовіддану якісну працю; духовний розвиток; одухотворення навколишнього світу; освячення праці молитвою; прояв безкорисливості, пошани, турботи та любові до людей)
Морально-етична	Чиста совість, правда, справедливість, визнання прав та свобод (власних та інших осіб)	Морально-етичні потреби (необхідність чистої совісті, захист правди та справедливості)
Соціально-спрямована	Вітчизна, народ, спільна ідея, суспільна корисність та значущість праці	Соціальні потреби служіння (бажання служити Вітчизні, своєму народові, загальній справі)
Творчо-прогресивна	Саморозвиток, творчість; цікава робота, високий рівень її організованості, змістовності та цілісності	Творчі потреби (розкриття талантів; постійне самовдосконалення, підвищення кваліфікації, потреба відчувати свою затребуваність, придатність до роботи; відповідність умінь, знань та можливостей займаній посаді)
Афіліативна	Дружні взаємовідносини, здоровий морально-психологічний клімат удома та в будь-якому іншому колективі (робота, компанія друзів); взаєморозуміння, підтримка, спілкування	Потреби соціально-психологічного комфорту (потреба в дружніх взаємовідносинах зі співробітниками, взаємодопомозі, підтримці, розумінні; упевненість у керівникові, його авторитетності та досвіді)
Губристична	Визнання, похвала та турбота з боку керівництва; можливість просування по службі, можливість появи ініціативи	Потреби влади, успіху, визнання (потреба в повазі колег, гарній діловій репутації, керівній посаді тощо)
Самозбереження	Упевненість у завтрашньому дні, захищеність, стабільність, гарантія соціальної та просто людської дружньої підтримки	Потреби в безпеці (якісне робоче середовище, безпечні та комфортні умови праці; соціальна захищеність)
Акзитивна	Матеріальне благополуччя, багатство, (фінансова незалежність), достатньо висока оплата праці; задоволення, що можна отримати від матеріальних речей, їжі, розваг	Базові потреби (потреби в їжі, одязі, житлі, грошах тощо)

Таблиця 2

Визначення різновидів та зон командної взаємодії

Коефіцієнт	Вид взаємодії	Ступінь напруги в команді	Зона взаємодії	
$1 \geq p \geq 0,8$	Співробітництво	Низький	Зона підтримки – $1 \geq p \geq 0,5$	Взаємини працівників носять суто позитивний, дружній характер
$0,8 > p \geq 0,6$	Кооперація	Незначний		
$0,6 > p \geq 0,4$	Пристосовництво / переговори	Помірний	Зона ризику – $0,5 > p \geq 0,3$	Взаємини працівників знаходиться на межі зіткнення інтересів
$0,4 > p \geq 0,2$	Домінування / примушення	Підвищений		
$0,2 > p \geq -1$	Суперництво	Високий	Зона конфронтації – $0,3 > p \geq -1$	Зона найбільш загострених протиріч щодо цілей – цінностей, інтересів та думок

Практичне застосування авторської методики визначення ефективності командної взаємодії з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності проходило у червні поточного року на одному зі структурних підрозділів служби локомотивного господарства Укрзалізниці. Аудиторією для пілотних випробувань стали локомотивні бригади, оскільки безпека, надійність та безперебійна цілодобова робота залізничного транспорту великою мірою залежить від професіоналізму та злагоджених дій локомотивних

бригад, особистої сумісності її членів, які часто проводять на роботі пліч-о-пліч по 24 години на добу. Локомотивна бригада складається з двох працівників, закріплених один за одним – машиніста та помічника машиніста. У випадку захворювання або через інші причини може виникати необхідність заміни одного з членів бригад. Тому всі машиністи та їх помічники потрапляють у зону особистого контакту. За допомогою анкетування було опитано 12 респондентів – дві зміни, що обслуговують три локомотиви.



Визначення ефективності командної взаємодії

Діапазон, у якому знаходиться питома вага попарних порівнянь, що потрапляють до зони підтримки	Ефективність командної взаємодії	Рекомендовані дії та заходи з боку керівництва
$1 \geq S_z \geq 0,75$	Висока	Забезпечення цілісності та всебічна підтримка працівників, поглиблення міжособистісних зв'язків, рефлексія
$0,75 > S_z \geq 0,5$	Задовільна	Своєчасний моніторинг, попередження конфліктів
$0,5 > S_z \geq 0,25$	Незадовільна	Заохочення єдності групи, формування спільного бачення, норм та правил, перепозиціонування, проведення різноманітних тренінгів ( <i>indoor, outdoor, mixed</i> – кулінарні, спортивні змагання, хенд-мейд, марш-кидків, гуртків якості)
$0,25 > S_z \geq 0$	Низька	Прийняття стратегічних кадрових рішень, переукомплектування

Усі чоловіки у віці від 19 до 53 років з вищою та середньо-спеціальною освітою. Для розрахунку середнього балу за кожним із восьми рівнів ціннісно-мотиваційних орієнтацій респондентів та визначення коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена було застосовано спеціальне програмне забезпечення SPSS Statistics 16.0.

Результати проведеного дослідження зображені в табл. 4, де заливкою відмічені пари, що потрапляють до зони підтримки.

Загальна питома вага попарних порівнянь між респондентами, що потрапляють у зону підтримки становить близько 36%. Лише в 13 парах з 36 можливих взаємини можуть мати суто позитивний, дружній характер. Це свідчить про загальний незадовільний стан ефективності командної взаємодії між членами локомотивних бригад. Працівників, що у підсумку дають від'ємний коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, краще взагалі не ставити в пари. Особливу увагу безпосередньому керівнику, інструктору локомотивних бригад необхідно приділити підвищенню єдності працівників, формуванню спільного бачення, норм і правил в команді. Рекомендовано провести заходи щодо перепозиціонування ТЧМ1, ТЧМ4 та ТЧПМ4, ТЧПМ5, які погіршують ситуацію в команді працівників.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, у ході проведеного дослідження автором визначено поняття «ціннісно-мотиваційна єдність», на основі якого, з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності, розроблена авторська методика оцінки ефективності командної взаємодії працівників у процесі трудової діяльності на підприємстві. Апробація даної методики засвідчила її практичну цінність для підприємств залізнично-

го транспорту та підтвердила, що її застосування сприятиме: формуванню високоефективних управлінських команд; ефективному комплектуванню невеликих робочих груп (ланок, бригад); здійсненню правильного вибору під час прийому на вакантні місця нових співробітників та в розстановці кадрів, адже маючи результати комплексної оцінки ефективності командної взаємодії в середині свого колективу керівник може проаналізувати, як новий співробітник вплине на загальну ефективність командної взаємодії – підвищить або зменшить її; формуванню нової структури кадрового складу під час злиття, поглинання чи реструктуризації підприємств; створенню результативної робочої атмосфери під час формування тимчасових проектних команд тощо. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Гольников Р. В. Ценностные детерминанты формирования руководителем управленческой команды: автореф. дисс. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.13 – Психология развития, акмеология / Р. В. Гольников. – М., 2000. – 25 с.
3. Асеева И. Н. Учет психологической совместимости сотрудников при комплектовании рабочих групп / И. Н. Асеева, Е. А. Сахарчук // Вестник Самарской гуманитарной академии. – Сер.: Психология. – Вып. 2. – 2010. – С. 1 – 19.
4. Рябов В. Б. Команда как организация с эффективной корпоративной культурой / В. Б. Рябов // Методы исследования психологических структур и их динамики. – Вып. 3. – М., 2005. – С. 70 – 88.
5. Технологии командообразования / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М.: Аспект-Пресс, 2008. – 320 с.

Таблиця 4

Визначення ефективності командної взаємодії між членами локомотивних бригад

		Машиністи (ТЧМ)					
		ТЧМ1	ТЧМ2	ТЧМ3	ТЧМ4	ТЧМ5	ТЧМ6
Помічники машиніста (ТЧПМ)	ТЧПМ1	0,24	0,91	0,59	-0,12	0,67	0,71
	ТЧПМ2	-0,17	0,50	0,72	0,29	0,31	0,21
	ТЧПМ3	-0,14	0,48	0,90	0,05	0,62	0,57
	ТЧПМ4	0,29	0,05	-0,25	-0,29	-0,07	0,12
	ТЧПМ5	-0,05	-0,05	0,22	-0,17	-0,10	0,05
	ТЧПМ6	0,17	0,83	0,77	-0,52	0,98	0,98

**6. Thomas W. I.** The Polish Peasant in Europe and America / W. I. Thomas, F. W. Znaniecki. – New York : Dover Publications. Vols. 1-2, 1958. – 2250 pp.

**7. Ломов Б. Ф.** Методологические и теоретические проблемы психологии / Б.Ф. Ломов. – М. : Наука, 1984. – 226 с.

**8. Попова И. М.** Сознание и трудовая деятельность (ценностные аспекты сознания, вербальное и фактическое поведение в сфере труда) / И. М. Попова, В. Б. Моин, М. Б. Кунявский. – Одесса : Вища школа, 1985. – 236 с.

**9. Рогов М. Г.** Ценности и мотивы личности в системе непрерывного профессионального образования : дисс. ... д-ра психол. наук : спец. 19.00.05. – Социальная психология / М. Г. Рогов. – Казань, 1999. – 347 с.

**10.** Педагогический энциклопедический словарь / Под ред. Б. М. Бим-Бад. – М. : Большая российская энциклопедия, 2002. – 528 с.

**11. Шайгородський Ю. Ж.** Цінності як детермінанти суспільного розвитку / Ю. Ж. Шайгородський // Сучасна українська політика. – К. : Центр соціальних комунікацій, 2012. – Вип. № 26. – С. 219 – 228.

**12. Польшва В. В.** Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В. В. Польшва // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_90.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf)

**13.** Академічний тлумачний словник [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/jednistj>

**14. Даль В. И.** Пословицы и поговорки русского народа / В. И. Даль. – М. : Эксмо Пресс, 2000. – 343 с.

**15. Компанієць В. В.** Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина I. Розвиток соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Духовно-моральна соціально-економічна система : монографія / В. В. Компанієць. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.

## REFERENCES

Aseeva, I. N., and Sakharchuk, E. A. "Uchet psikhologicheskoy sovmetimosti sotrudnikov pri komplektovanii rabochikh grupp" [Accounting for psychological compatibility when recruiting employees working groups]. *Vestnik Samarskoy gumanitarnoy akademii. Seriya "Psikhologiya"*, no. 2 (2010): 1-19.

"Akademichnyi tлумachnyi slovnyk" [Academic Dictionary]. <http://sum.in.ua/s/jednistj>

Dal, V. I. *Poslovitsy i pogovorki russkogo naroda* [Proverbs and sayings of the Russian people]. Moscow: Eksmo Press, 2000.

Golnikov, R. V. "Tsennostnye determinanty formirovaniia rukovoditelem upravlencheskoy komandy" [Valuable determinants forming the head of the management team]. *Avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk: 19.00.13*, 2000.

Kompaniits, V. V. *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system u dukhovno-moralnomu ta sotsiokulturnomu vymiri* [Management of social and economic systems in the spiritual and moral, social and cultural dimension]. Kharkiv: UkrDAZT, 2012.

Lomov, B. F. *Metodologicheskie i teoreticheskie problemy psikhologii* [Methodological and theoretical problems of psychology]. Moscow: Nauka, 1984.

Popova, I. M., Moyn, V. B., and Kuniavskiy, M. B. *Soznanie i trudovaia deiatelnost (tsennostnye aspekty soznaniia, verbalnoe i fakticheskoe povedenie v sfere truda)* [Consciousness and work activity (value aspects of consciousness, verbal and actual behavior in the workplace)]. Odessa: Vishcha shkola, 1985.

*Pedagogicheskii entsiklopedicheskii slovar* [Pedagogical Encyclopedic Dictionary]. Moscow: Bolshaia rossiyskaia entsiklopediia, 2002.

Polyova, V. V. "Motyvatsiia iak faktor pidvyshchennia efektyvnosti trudovoi povedinky pratsivnykiv" [Motivation as a factor

in increasing the efficiency of labor behavior of employees]. [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_90.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf)

Rogov, M. G. "Tsennosti i motyvy lichnosti v sisteme nepryvnygo professionalnogo obrazovaniia" [Values and motives of the individual in the system of continuing professional education]. *Dis. ... d-ra psikhol. nauk: 19.00.05*, 1999.

Riabov, V. B. "Komanda kak organizatsiia s effektivnoy korporativnoy kulturoy" [Team as an organization with an effective corporate culture]. *Metody issledovaniia psikhologicheskikh struktur i ikh dinamiki*, no. 3 (2005): 70-88.

Shaihorodskiy, Yu. Zh. "Tsinosti iak determinanty suspilnoho rozvytku" [Values as determinants of social development]. *Suchasna ukrainska polityka*, no. 26 (2012): 219-228.

Thomas, W. I., and Znaniecki, F. W. *The Polish Peasant in Europe and America*. New York: Dover Publications, 1958.

*Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow: YuNITI, 2002.

Zhukov, Yu. M., Zhuravlev, A. V., and Pavlova, E. N. *Tekhnologii komandoobrazovaniia* [Teambuilding technology]. Moscow: Aspekt-Press, 2008.

**Науковий керівник – Компанієць В. В.**, доктор економічних наук, професор, доцент кафедри «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Української державної академії залізничного транспорту (Харків)