

4. Vasserman L. I. O sistemnom podhode v ocenke psihicheskoy adaptacii / L. I. Vasserman, M. A. Berebin, N. I. Kosenkov // Obozr. psihiatr. i med. psihologii im. V. M. Behtereva. – 1994. – № 3. – S. 16–25.
5. Gris' A. M. Deformaciya social'noї identichnosti yak kriterij dezadaptacii osobistosti / A. M. Gris' // Problemi zag. ta ped. psihol. : Zb. nauk. prac' In-tu psihol. im. G. S. Kostyuka APN Ukraїni / Za red. S. D. Maksimenka. – K., 2007. – T. IH. – CH. 7. – S. 7–15.
6. Osnickii A. V. Problemy psihicheskogo zdorov'ya i adaptacii lichnosti / A. V. Osnickii. – M. : Serebryanyi vek, 2004. – 384 s.
7. Rozum S. I. Psihologiya socializacii i social'noj adaptacii cheloveka / S. I. Rozum. – M. : Rech', 2006. – 366 s.
8. CHumak N. J. Osnovni cinnosti social'noї roboti ta mozhlivosti їh praktichnogo zastosuvannya / N. J. CHumak // Bezpeka. Zdorov'ya. Reabilitaciya : zb. nauk. prac' za materialami III mizhnar. nauk.-metod. konf. – Vip. III. – Lugans'k : Znannya, 2005. – S. 253–258.
9. SHCHerbina L. F. Metodologiya psihologichnoї dopomogi / L. F. SHCHerbina // Zb. nauk. prac' In-tu psihol. im. G. S. Kostyuka APN Ukraїni / Za red. S. D. Maksimenka. – K. : Milenium, 2007. – T. IH. – CH. 7. – S. 317–329.

**Завацкая Н. Е., Дроговоз И.В.**

**Критерии оценки эффективности социальной адаптации личности**

*В статье приведены объективные критерии эффективности адаптации личности на социальном уровне и субъективные критерии, соответствующие психологическому аспекту социальной адаптации личности. Проведено сопоставление степени социальной адаптации (дезадаптации) с категориями испытуемых (военнослужащих, уволенных в запас или отставку, бывших участников боевых действий, испытуемых, находящихся в стадии ремиссии от употребления алкоголя или наркотиков, испытуемых, которые возвратились из мест лишения свободы) с целью разработки психопрофилактических и психокоррекционных программ помощи. Источников – 9.*

**Ключевые слова:** личность, социальная адаптация, социальная дезадаптация, критерии дифференциальной диагностики, психосоциальная работа.

**Zavatskaya N. E., Drogovoz I.V.**

**Criteria of estimation of efficiency of social adaptation of personality**

*In the article the objective criteria of efficiency of adaptation of personality at social level and subjective criteria proper to the psychological aspect of social adaptation of personality are resulted. Comparison of degree of social adaptation (dezadaptation) with the categories of examinees (servicemen discharged in a supply or retirement, former participants of battle actions, an examinee, found in the stage of remission from the use of alcohol or drugs an examinee, which returned from the places of imprisonment) with the target of program prophylaxis and correction development of help is conducted. Sources – 9.*

**Key words:** personality, mature adult, social adaptation, social dezadaptation, criteria of differential diagnostics, psychosocial work.

**Завацька Наталія Євгенівна** – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної та практичної психології Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Луганськ

**Дроговоз Ірина Вадимівна** – студентка філологічного факультету Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Луганськ

УДК 159.9:658:331.108.24 (043.3)

**Карамушка Л.М., Ліпляньська О.В.**

**ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ПЛИННІСТЬ ПЕРСОНАЛУ**

*У статті проаналізовано рівень організаційного розвитку комерційних організацій. Показано вплив рівня розвитку складових організаційного розвитку комерційних організацій («організаційна зрілість» та «проблемність організаційного розвитку») та рівнів організаційного розвитку комерційних організацій в цілому («конструктивний», «проблемний», «кризовий») на види плинності персоналу. Джерел – 15.*

**Ключові слова:** комерційні організації; організаційний розвиток; плинність персоналу.

**Постановка проблеми.** Світова економічна криза призвела до масового банкрутства підприємств, внаслідок чого вивільнилася численна робоча сила. Економічні негаразди викликали підвищення плинності персоналу, насамперед у комерційних організаціях. Тому одним із важливих завдань психологічної науки є вивчення психологічних чинників та умов попередження плинності персоналу в комерційних організаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літератури свідчить про те, що проблеми плинності, звільнення, міграцій, руху та стабільності персоналу знайшли відображення у працях зарубіжних учених [5; 13; 14; 15]. Різні аспекти плинності персоналу (мобільності персоналу, стабільності людських ресурсів в організації) вивчалися також російськими дослідниками [2; 6; 7; 8; 9].

Проблема плинності персоналу досліджувалася й українськими вченими [10; 11; 12].

Разом із тим, психологічні умови запобігання плинності персоналу у вітчизняних комерційних організаціях не виступали раніше предметом спеціального дослідження. Зокрема, практично не дослідженою є проблема впливу такого психологічного чинника, як організаційний розвиток комерційних організацій, на плинність персоналу. В той же час, окремі аспекти організаційного розвитку та його впливу на ефективність діяльності організації в інших сферах, наприклад, в освіті, виступали раніше предметом спеціальних досліджень [1; 4].

Виходячи із актуальності проблеми та її недостатньої розробки, нами визначено такі завдання дослідження:

1. З'ясувати рівень організаційного розвитку комерційних організацій.
2. Проаналізувати вплив організаційного розвитку комерційних організацій на плинність персоналу.

**Виклад основного матеріалу та результатів дослідження.** Для вивчення видів плинності персоналу комерційних організацій використовувалася методика «Анкета для визначення плинності персоналу та її видів» Н. Самоукіної [9].

Дослідження організаційного розвитку проводилося за допомогою опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга (модифікація Л. Карамушки) [3]. Проведена нами модифікація тесту надала можливість дослідити два виділені показники організаційного розвитку: 1) «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку); 2) «Проблемність організаційного розвитку». На основі даних показників було виділено такі рівні розвитку організації (організаційного розвитку): а) «конструктивний» рівень; б) «кризовий рівень»; в) «проблемний» рівень [3].

Дослідження було проведено у 2010–2011 рр. серед низки комерційних організацій м. Києва. У дослідженні взяло участь усього 215 працівників комерційних організацій.

Статистична обробка даних здійснювалася із використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 13).

Дослідження виконано в рамках наукового проекту лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні засади забезпечення організаційного розвитку» (2008–2012 рр., науковий керівник – проф. Л.М. Карамушка).

Перш за все, проаналізуємо **рівень організаційного розвитку**, який, на думку персоналу комерційних організацій, характерний для їхніх організацій.

Що стосується таких показників організаційного розвитку, як «організаційна зрілість» та «проблемність організаційного розвитку» (табл. 1), то, як свідчать отримані дані, значна кількість опитаних працівників вказали на середній рівень розвитку «організаційної зрілості» (57,2%) і низький рівень розвитку «проблемності організаційного розвитку» (48,8%). Це вказує, на наш погляд, про певні позитивні тенденції в організації: працівники мають уявлення про цілі своєї організації; беруть участь у житті організації; розуміють, що мають змогу вносити нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів, однак, не роблять цього в повній мірі.

Таблиця 1

**Рівень розвитку показників організаційного розвитку в комерційних організаціях (в % від загальної кількості опитаних)**

Показники організаційного розвитку	Рівень розвитку		
	Низький	Середній	Високий
«Організаційна зрілість»	19,5	57,2	23,3
«Проблемність організаційного розвитку»	48,8	38,6	12,6

В свою чергу, організації прагнуть: створити сприятливі умови праці для своїх працівників; намагаться надавати перевагу демократичному стилю управління, визначають та реалізують перспективні, інноваційні напрямки діяльності тощо. Однак, середній показник «організаційної зрілості» вказує ще на недостатню роботу в цьому напрямку.

Разом з тим, слід зазначити, що близько п'ятої частини досліджуваних відзначають низький рівень розвитку «організаційної зрілості» (19,5%) і високий рівень розвитку «проблемності організаційного розвитку» (12,6%).

Це означає, на наш погляд, що попри всі намагання організації сприяти організаційному розвитку, все ж існують значні проблеми в діяльності організації, оскільки, п'ята частина респондентів вважає, що в їх організації немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам; співробітники не беруть участі у визначенні цілей; вони рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, скоріше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них; працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів; багато працівників не можуть показати, на що вони здібні; працівники не проявляють ентузіазму в роботі та ін.

Отже, можна говорити про те, що керівникам комерційних організацій слід особливу увагу приділити підрозділам, де не створені сприятливі умови для роботи; де переважає авторитарний стиль управління; де доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; де спостерігається неефективне виконання функцій; де оцінка роботи частіше за все відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень та ін.

Отримані результати також дозволили визначити *рівні організаційного розвитку* комерційних підприємств (табл. 2).

Дані, наведені в таблиці 2, свідчать про те, що лише чверть респондентів вважає рівень розвитку організації «конструктивним» (23,3%). Більше половини опитаних (64,2 %) вважає рівень організаційного розвитку їх організації «проблемним». Порівняно невелика частина опитаних (12,6 %) відзначає «кризовий» рівень організаційного розвитку. Отримані дані вказують, на наш погляд, на необхідність перегляду керівництвом політики діяльності та стилю керівництва в комерційних організаціях, покращення умов праці в організації, створення умов для самореалізації персоналу тощо.

Таблиця 2

**Рівні організаційного розвитку в комерційних організаціях  
(в % від загальної кількості опитаних)**

<i>Рівні організаційного розвитку</i>	Кількість досліджуваних, %
«Конструктивний» рівень	23,3
«Проблемний» рівень	64,2
«Кризовий» рівень	12,6

Схожі дані виявилися при дослідженні рівнів організаційного розвитку в сфері освіти. Так, за результатами опитування *керівників освітніх закладів* «конструктивний» рівень зазначило 34,9% опитаних, «проблемний» – 55,8% опитаних, «кризовий» біля 9,3% респондентів [4]. Таким чином, комерційні організації знаходяться на шляху розвитку та вдосконалення систем управління, підвищення ефективності діяльності організації. Переважання «конструктивного» рівня організаційного розвитку (23,3%) над «кризовим» (12,6%) вказує, на наш погляд, все ж таки на позитивну тенденцію в розвитку комерційних організацій. Далі проаналізуємо *зв'язок між організаційним розвитком та плинністю персоналу в комерційних організаціях*. Кореляційний аналіз даних показав наявність статистично значущого зв'язку ( $p < 0,01$ ) між організаційним розвитком (його складовими і загальним показником) та видами плинності персоналу в комерційних організаціях (табл. 3).

Таблиця 3

**Зв'язок між організаційним розвитком (його складовими і загальним показником) та плинністю персоналу в комерційних організаціях**

	«Організаційний розвиток»	«Організаційна зрілість»	«Проблемність організаційного розвитку»
Види плинності	-0,212 **	-0,189 **	0,232**

\*\* $p < 0,01$

У процесі дослідження виявлено *прямий* статистично значущий зв'язок між «проблемністю» організаційного розвитку та плинністю персоналу ( $r_s=0,232$ ,  $p<0,01$ ). Разом із тим, виявлено *зворотний* статистично значущий зв'язок між «організаційною зрілістю» ( $r_s=-0,189$ ,  $p<0,05$ ) та організаційним розвитком в цілому ( $r_s=-0,212$ ,  $p<0,01$ ) і плинністю персоналу.

Це свідчить про те, що при збільшенні проблемності організаційного розвитку (як складової організаційного розвитку) зростає плинність персоналу комерційних організацій. Водночас, при підвищенні організаційної зрілості (як складової організаційного розвитку) та рівня організаційного розвитку в цілому плинність персоналу в комерційних організаціях зменшується.

Отже, організаційний розвиток комерційних організацій виступає суттєвим чинником плинності персоналу. Тому можна стверджувати, що *підвищення рівня організаційного розвитку комерційних організацій може сприяти запобіганню плинності персоналу в цих організаціях*.

Встановлені закономірності підтверджені також за допомогою використаною *метод спряжених таблиць*.

Проаналізуємо спочатку дані, які стосуються «*організаційної зрілості*», як показника організаційного розвитку (табл. 4).

Як видно із отриманих даних, існує *зворотний* статистично значущий зв'язок ( $p<0,05$ ) між «організаційною зрілістю» та різними видами плинності персоналу комерційних організацій.

Таблиця 4

**Зв'язок між «організаційною зрілістю» (як складовою організаційного розвитку) та видами плинності персоналу в комерційних організаціях (в % від загальної кількості опитаних) \***

Рівні «організаційної зрілості»	Види плинності			
	«Відсутність плинності»	«Організаційний баласт»	«Потенційна плинність»	«Реальна плинність»
Низький рівень	33,3	13,3	35,6	17,8
Середній рівень	45,0	10,0	34,2	10,8
Високий рівень	68,0	4,0	24,0	4,0

\* $p<0,05$

Як видно із таблиці 4, з підвищенням рівня «організаційної зрілості», як показника організаційного розвитку комерційних організацій, відбуваються зміни в усіх показниках, які стосуються основних видів плинності персоналу в комерційних організаціях. Це знайшло відображення в тому, що із підвищенням рівня «організаційної зрілості» зменшується кількість опитаних, у яких були виявлені такі види плинності, як «реальна плинність», «потенційна плинність» та «організаційний баласт». Разом з тим, із підвищенням рівня «організаційної зрілості» збільшується кількість опитаних, які вказали на «відсутність плинності» персоналу.

Розглянемо це на прикладі кількох видів плинності.

Так, наприклад, такий вид плинності, як «*реальна плинність*», зафіксовано у 17,8% опитаних, які працюють в організаціях, для яких притаманний низький рівень розвитку «організаційної зрілості», у 10,0% опитаних, які працюють в організаціях, для яких характерний середній рівень розвитку «організаційної зрілості» і у 4,0% опитаних, які працюють в організаціях, у яких виявлено високий рівень «організаційної зрілості».

Те ж саме спостерігається і стосовно «*потенційної плинності*» персоналу: найбільша кількість персоналу, для якої притаманний даний вид плинності, зафіксована у осіб, які працюють в організаціях, для яких характерний низький рівень «організаційної зрілості» (35,6%), дещо менше – у працівників, які працюють в організаціях із середнім рівнем «організаційної плинності» (34,2%) і значно менше – у працівників, які мають роботу в організаціях із низьким рівнем «організаційної зрілості» (24,0%).

Разом з тим, спостерігається протилежна картина щодо «*відсутності плинності*». Це проявляється в тому, що із підвищенням «організаційної зрілості» комерційних організацій, зменшується число осіб, для яких притаманна плинність: при низькому рівні «організаційної зрілості» «відсутність плинності» виявлена у 33,3% опитаних; при середньому рівні – у 45,0%; при високому – у 68,0%.

Отже, можна заключити, що при високому рівні «організаційної зрілості» комерційних організацій, тобто наявності в організації сприятливих умов праці, налагодженому спілкуванню, чіткості розподілу функцій, прозорій системі нагород тощо, підвищується задоволеність персоналу

роботою в організації та знижується бажання її залишити. Таким чином, для попередження плинності персоналу слід підвищувати рівень «організаційної зрілості» комерційних організацій.

Далі проаналізуємо такий показник організаційного розвитку, як «проблемність організаційного розвитку».

Отримані дані свідчать про зворотний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,01$ ) між «проблемністю організаційного розвитку» та різними видами плинності персоналу в комерційних організаціях (табл. 5).

Це проявляється в тому, з підвищенням рівня розвитку такого показника, як «проблемність організаційного розвитку» комерційних організацій, відбуваються негативні зміни в усіх показниках, які стосуються основних видів плинності персоналу в комерційних організаціях: збільшується кількість опитаних, у яких були виявлені такі види плинності, як «реальна плинність», «потенційна плинність» та «організаційний баласт». Разом з тим, зменшується кількість опитаних, які вказали на «відсутність плинності» персоналу.

Підтвердимо виявлену закономірність на прикладі окремих видів плинності персоналу комерційних організацій.

Так, як видно із таблиці 5, при підвищенні «проблемності організаційного розвитку» комерційних організацій збільшується число опитаних, які віднесені до групи «організаційний баласт». Так, в організаціях, у яких виявлено низький рівень «проблемності організаційного розвитку», число осіб, які віднесені до групи «організаційного баласту», складає 7,6%, в організаціях із середнім рівнем «проблемності організаційного розвитку», кількість таких осіб становить 8,6%. І в організаціях, у яких виявлено високий рівень «проблемності організаційного розвитку», число осіб, які віднесені до групи «організаційного баласту», становить уже 17,2%.

Таблиця 5

**Зв'язок між «проблемністю організаційного розвитку»  
(як складовою організаційного розвитку)  
та видами плинності персоналу в комерційних організаціях  
(в % від загальної кількості опитаних) \*\***

Рівні «проблемності організаційного розвитку»	Види плинності			
	«Відсутність плинності»	«Організаційний баласт»	«Потенційна плинність»	«Реальна плинність»
Низький рівень	61,9	7,6	24,8	5,7
Середній рівень	35,8	8,6	40,7	14,8
Високий рівень	31,0	17,2	34,5	17,2

\*\* $p < 0,01$

Така ж ситуація спостерігається стосовно такого показника, як «реальна плинність»: для організацій із низьким рівнем «проблемності організаційного розвитку» відсутність плинності виявлена у 5,7%, із середнім рівнем – у 14,8%, із високим рівнем – у 17,2%.

Тобто, підвищення «проблемності організаційного розвитку» негативно позначається на всіх видах плинності персоналу комерційних організацій. Отже, однією із умов запобігання плинності персоналу в комерційних організаціях є зменшення проблемності в організаційному розвитку.

Далі проаналізуємо зв'язок між плинністю персоналу та рівнями організаційного розвитку комерційних організацій.

Як видно із наведених в таблиці 6 даних, існує зворотний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,01$ ) між рівнем організаційного розвитку та різними видами плинності персоналу комерційних організацій. Це підтверджує вірність нашої гіпотези та ще раз говорить про те, що організаційний розвиток виступає, як чинник плинності персоналу комерційних організацій.

Знову ж таки підтвердимо це даними, які отримані за окремими видами плинності персоналу.

Як видно із наведених в таблиці 6 даних, із підвищенням рівня організаційного розвитку комерційних організацій (від «кризового» до «конструктивного») «реальна плинність» в цих організаціях зменшується: при «кризовому» рівні вона виявлена у 16,7% опитаних працівників, при «проблемному» – у 14,8% та при «конструктивному» – у 5,8% опитаних.

**Зв'язок між рівнем організаційного розвитку та видами плинності персоналу в комерційних організаціях (в % від загальної кількості опитаних) \*\***

Рівні організаційного розвитку	Види плинності			
	«Відсутність плинності»	«Організаційний баласт»	«Потенційна плинність»	«Реальна плинність»
«Кризовий»	33,3	16,7	33,3	16,7
«Проблемний»	37,0	7,4	40,7	14,8
«Конструктивний»	60,6	8,7	25,0	5,8

\*\* $p < 0,01$

Така ж сама закономірність простежується і стосовно «організаційного баласту»: із підвищенням рівня організаційного розвитку комерційних організацій (від «кризового» до «конструктивного») «організаційний баласт» в цих організаціях зменшується: при «кризовому» рівні його виявлено у 16,7% опитаних працівників, при «проблемному» – у 7,4% та при «конструктивному» – у 8,7% опитаних.

І зовсім протилежна закономірність встановлена стосовно «відсутності плинності»: при «конструктивному» рівні організаційного розвитку відсутність плинності виявлена серед персоналу комерційних організацій вдвічі менше, ніж при «кризовому» (60,6% проти 33,3%).

Проведене дослідження дозволило зробити такі **висновки**:

1. Рівень організаційного розвитку комерційних організацій є *недостатнім*, оскільки лише чверть респондентів вважає рівень розвитку організації «конструктивним».

2. Виявлено прямий статистично значущий зв'язок ( $p < 0,01$ ) між *проблемністю організаційного розвитку* та плинністю персоналу і зворотний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,05$ ) між *організаційною зрілістю та організаційним розвитком* в цілому та плинністю персоналу.

3. Отже, в цілому отримані дані дають можливість заключити, що *підвищення рівня організаційного розвитку комерційних організацій засвідчили є важливою умовою запобігання плинності персоналу*.

4. Отримані дані слід враховувати для попередження плинності персоналу в комерційних організаціях.

#### Література

- Бондарчук О.І. Особливості взаємозв'язку організаційного розвитку та особистісного розвитку керівників освітніх організацій / О.І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: Зб. Наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки.– К.: «А.С.К.», 2010. – Вип. 29. – С. 3-8.
- Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
- Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. Наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196 - 208.
- Карамушка Л.М. Оцінка персоналом особливостей організаційного розвитку освітніх організацій / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: Зб. Наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки.– К.: «А.С.К.», 2009, Ч. 24 – С. 3–11.
- Кей Б. Любіть їх, або ви їх втратите. Як втримати цінних співробітників/ Б. Кей, Ш. Джордан-Еванс. – М.: видавництво «Добра книга», 2006 – 320 с.
- Перфильева М.Б. Управление лояльностью персонала : [монография] / М. Б. Перфильева. – [2-е изд., доп.]. – Санкт-Петербург : Ин-т бизнеса и права, 2010 – 183 с.

7. Подоров Г.М. Текучесть кадров и борьба с ней / Г. М. Подоров. – Горький : Волго–Вят. кн. изд–во, 1983. – 191 с.
8. Пчелинцева А.С. Мобильность рабочей силы в условиях перехода к рыночной экономике : На примере Красноярского края: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук : / А.С. Пчелинцева. 08.00.01 / Красноярская технол. акад. – Красноярск, 1996. – 24 с.
9. Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом банка. / Н.В. Самоукина. – М.: Русская деловая литература, 1997. – 208 с.
10. Сватюк О.Р. Управління стабільністю персоналу / О.Р. Сватюк, М.І. Кушнір // Науковий вісник НЛТУ України, 2011, - вип. 21.1 – С. 260-263 [Електронний ресурс] / Спосіб доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/21\\_1/260\\_Swa.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/21_1/260_Swa.pdf)
11. Трофімов А.Ю. Мотиваційно-ціннісні характеристики персоналу як показник організаційної прихильності // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. . – 2012. – Вип. 34. – С. 311–315.
12. Чорнобиль І. Вплив плинності кадрів на дієвість управління персоналом в органах виконавчої влади України / І. Чорнобиль // Ефективність державного управління. – Збірник наукових праць, 2009. – Вип. 18\19, С. 403-411 [Електронний ресурс] / Спосіб доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Edu/2009\\_18\\_19/fail/Chornobyl\\_I.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Edu/2009_18_19/fail/Chornobyl_I.pdf)
13. Austine S., Fernet C. Examining perceptions of support, persistent fatigue, and autonomous motivation on teachers' turnover intentions and occupational comitment // Abstracts of XVth European Conference of the European Assotiation of Work and Organizational Psychology. Maastricht, The Netherlands, 25–28 May 2011. (CD-ROM).
14. Bentein, K. A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover/ C. Vandenberghe, K. Bentein // Journal of Occupational and Organisational Psychology, Publisher: British Psychological Society, June 2009 – Volume 82, Number 2, pp. 331–348.
15. Cardellicchio E., Tanucci G. Flexible employment contracts: perception of organizational support as predictor of turnover intentions // Abstracts of XVth European Conference of the European Assotiation of Work and Organizational Psychology. Maastricht, The Netherlands, 25–28 May 2011. (Abstract, CD-ROM).

#### References

1. Bondarchuk O.I. Osoblivosti vzaemov'yazku organizacijnogo rozvitku ta osobistisnogo rozvitku kerivnikiv osvitnih organizacij / O.I. Bondarchuk // Aktual'ni problemi psihologii. Tom.1.: Organizacijna psihologiya. Ekonomichna psihologiya. Social'na psihologiya: Zb. Naukovih prac' Institutu psihologii imeni G.S. Kostyuka APN Ukraini / Za red. S.D. Maksimenka, L.M. Karamushki.– K.: «A.S.K.», 2010. – Vip. 29. – S. 3-8.
2. Egorshin A.P. Upravlenie personalom / A.P. Egorshin – 3–e izd. – N.Novgorod: NIMB, 2001. – 720 s.
3. Karamushka L.M. Dizajn doslidzhennya ta diagnostichnii instrumentarij dlya vivchennya psihologichnih osoblivostej organizacijnogo rozvitku / L.M. Karamushka // Aktual'ni problemi psihologii. Tom.1.: Organizacijna psihologiya. Ekonomichna psihologiya. Social'na psihologiya: zb. Nauk. prac' Institutu psihologii im. G.S. Kostyuka APN Ukraini / za red. S.D. Maksimenka, L.M. Karamushki. – K.: Nauk. svit, 2009. – CH. 24. – S. 196 - 208.
4. Karamushka L.M. Ocinka personalom osoblivostej organizacijnogo rozvitku osvitnih organizacij / L.M. Karamushka // Aktual'ni problemi psihologii. Tom.1.: Organizacijna psihologiya. Ekonomichna psihologiya. Social'na psihologiya: Zb. Naukovih prac' Institutu psihologii imeni G.S. Kostyuka APN Ukraini / Za red. S.D. Maksimenka, L.M. Karamushki.– K.: «A.S.K.», 2009, CH. 24 – S. 3–11.
5. Kej B. Lyubit' ih, abo vi ih vtratite. YAk vtrimati cinnih spivrobotnikiv/ B. Kej, SH. Dzhordan-Evans. – M.: vidavnictvo «Dobra kniga», 2006 – 320 s.
6. Perfil'eva M.B. Upravlenie loyal'nost'yu personala : [monografiya] / M. B. Perfil'eva. – [2–e izd., dop.]. – Sankt–Peterburg : In–t biznesa i prava, 2010 – 183 s.
7. Podorov G.M. Tekuchest' kadrov i bor'ba s nej / G. M. Podorov. – Gor'kii : Volgo–Vyat. kn. izd–vo, 1983. – 191 s.
8. Pchelinceva A.S. Mobil'nost' rabochej sily v usloviyah perehoda k rynochnoj e'konomike : Na primere Krasnoyarskogo kraya: Avtoref. dis. ... kand. e'konom. nauk : / A.S. Pchelinceva. 08.00.01 / Krasnoyarskaya tehno. akad. – Krasnoyarsk, 1996. – 24 s.

9. Samoukina N.V. Isskustvo upravleniya personalom banka. / N.V. Samoukina. – M.: Russkaya delovaya literatura, 1997. – 208 s.
10. Svatyuk O.R. Upravlinnya stabil'nisty personalu / O.R. Svatyuk, M.I. Kushnir // Naukovii visnik NLTU Ukraini, 2011, - vip. 21.1 – S. 260-263 [Elektronni resurs] / Sposib dostupu: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/21\\_1/260\\_Swa.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/21_1/260_Swa.pdf)
11. Trofimov A.YU. Motivacijno-cinnisni harakteristiki personalu yak pokaznik organizacijnoi prihil'nosti // Aktual'ni problemi psihologii : zb. naukovih prac' Institutu psihologii im. G.S. Kostyuka NAPN Ukraini. – T. I : Organizacijna psihologiya. Social'na psihologiya. Ekonomichna psihologiya / za red. S.D. Maksimenka, L.M. Karamushki. . – 2012. – Vip. 34. – S. 311–315.
12. CHornobil' I. Vpliv plinnosti kadriv na dievist' upravlinnya personalom v organah vikonavchoi vladi Ukraini / I. CHornobil' // Efektivnist' derzhavnogo upravlinnya. – Zbimik naukovih prac', 2009. – Vip. 18\19, S. 403-411 [Elektronni resurs] / Sposib dostupu: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Edu/2009\\_18\\_19/fail/Chornobyl\\_I.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Edu/2009_18_19/fail/Chornobyl_I.pdf)
13. Austine S., Fernet C. Examining perceptions of support, persistent fatigue, and autonomous motivation on teachers' turnover intentions and occupational comitment // Abstracts of XVth European Conference of the European Assotiation of Work and Organizational Psychology. Maastricht, The Netherlands, 25–28 May 2011. (CD-ROM).
14. Bentein, K. A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover/ C. Vandenberghe, K. Bentein // Journal of Occupational and Organisational Psychology, Publisher: British Psychological Society, June 2009 – Volume 82, Number 2, pp. 331–348.
15. Cardellichio E., Tanucci G. Flexible employment contracts: perception of organizational support as predictor of turnover intentions // Abstracts of XVth European Conference of the European Assotiation of Work and Organizational Psychology. Maastricht, The Netherlands, 25–28 May 2011. (Abstract, CD-ROM).

**Карамушка Л.Н., Липлянская О.В.**

**Влияние организационного развития коммерческих организаций на текучесть персонала**

*В статье проанализирован уровень организационного развития коммерческих организаций. Показано влияние уровня развития составляющих организационного развития коммерческих организаций («организационная зрелость» и «проблемность организационного развития») и уровней организационного развития коммерческих организаций в целом («конструктивный», «проблемный», «кризисный») на виды текучести персонала. Источников – 15.*

**Ключевые слова:** коммерческие организации; организационное развитие; текучесть персонала.

**Karamushka L.M., Lipljanska O.V.**

**Influence of Organizational Development of commercial organizations on staff turnover**

*The level of organizational development of commercial organizations is analysed in the article. Influence of level of development of constituents of organizational development of commercial organizations («organizational maturity» and «problem of organizational development») and levels of organizational development of commercial organizations is rotined on the whole («structural», «problem», «crisis») on the types of staff turnover. Sources – 15.*

**Key words:** commercial organizations; organizational development; of staff turnover.

**Карамушка Людмила Николаївна** – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, завідувач лабораторією організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ

**Ліплянська Оксана Василівна** - науковий кореспондент лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ

УДК 159.92

**Каюмова Р.Р.**

**РАЗВИТИЕ И СПОСОБЫ АКТИВАЦИИ КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ У МЕНЕДЖЕРОВ  
ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА**

*Статья посвящена анализу развития и способов активации креативного мышления у менеджеров высшего и среднего звена. Представлен анализ научных достижений в этой области знаний. Источников – 8.*

**Ключевые слова:** креативное мышление, креативность, способы активации, менеджеры высшего и среднего звена.