

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна  
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний  
аграрно-економічний  
університет

ЛКС Центр

Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

Ефективна економіка № 9, 2017

УДК 658.5:331.522.4

*О. В. Мосієнко,*

*викладач, Житомирський торговельно-економічний коледж, м. Житомир*

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*O. V. Mosienko,*

*teacher, Zhytomyr trade and economic college, Zhytomyr*

### ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE REFLEXIVE MANAGEMENT OF THE PERSONNEL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

*Проаналізовано стан розвитку сільськогосподарських підприємств Житомирської області та охарактеризовано проблеми сучасної системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств. На базі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність модернізації системи управління персоналом, через застосування прогресивних інноваційних технологій управління, що сповідують гуманістичний напрямок та базуються на соціально-психологічних методах управління персоналом підприємства. Визначено основні теоретичні положення рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Сформовано визначення поняття «рефлексивне управління персоналом підприємства». Описано методи та інструменти рефлексивного управління персоналом підприємств. Проведено аналіз соціометричних показників діяльності досліджуваних груп (колективів сільськогосподарських підприємств) в два етапи - до та після використання методів рефлексивного управління персоналом. Визначено позитивний соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих методів рефлексивного управління.*

*The state of development of agricultural enterprises of Zhytomyr region is analyzed and problems of the modern system of personnel management of agricultural enterprises are described. On the basis of the analysis, the necessity of modernization of the personnel management system, through the application of advanced innovative management technologies, which are professed in the humanistic direction and based on the socio-psychological methods of personnel management of the enterprise, was substantiated. The basic theoretical positions of reflexive management of personnel of agricultural enterprises are determined. The definition of "reflexive management of the personnel of the enterprise" is formed. The methods and tools of reflexive management of personnel of enterprises are described. The analysis of sociometric indices of the activity of the studied groups (agricultural enterprises) in the two stages - before and after the use of methods of reflective personnel management was carried out. The positive socio-economic effect from the introduction of the proposed methods of reflexive management is determined.*

**Ключові слова:** сільське господарство, підприємство, управління, персонал, рефлексія.

**Keywords:** agriculture, enterprise, management, personnel, reflection.

**Постановка проблеми.** У результаті реформування сільського господарства сучасні сільськогосподарські підприємства перетворились з об'єктів державного аграрного підпорядкування, діяльність яких регламентувалась «згори», на самодостатні суб'єкти ринкових відносин, саме тому значно підвищилися вимоги до рівня менеджменту персоналу, знань, вмінь та навичок керівників примати оптимальні управлінські рішення в умовах конкурентного середовища. Проте більшість керівників господарюючих суб'єктів не використовують сучасні підходи управління персоналом. Проблематика управління персоналом сільськогосподарських підприємств ускладнюється не лише специфікою аграрної сфери, для якої характерними ознаками є: нерівномірна зайнятість персоналу протягом року, постійний процес урбанізації населення, нерозвинена інфраструктура сільської місцевості та низький рівень доходів, демографічна криза; а й невиконанням цілого ряду гуманістичних завдань, що стоять перед системою управління персоналом, а саме: відсутність соціально-психологічної діагностики персоналу; не належний аналіз та не вміння керівників регулювати групові і особисті взаємовідносини в колективі; не задовільне управління виробничими і соціальними конфліктами; відсутність знань керівників в області психології людини, що негативно впливає на діяльність системи управління персоналом та знижує ефективність роботи підприємства в цілому. Підприємство є соціально-економічною системою, тому на нашу думку проблеми управління персоналом слід вирішувати з врахуванням того, що саме людина є основною рушійною силою розвитку підприємства. Важливе значення в підвищенні ефективності управління персоналом підприємства набуває використання інноваційних технологій управління, які мають чітку «суб'єкт - суб'єкту» орієнтацію. Однією з таких технологій є рефлексивне управління. Рефлексивне управління сповідує напрямок гуманізації управління, основним завданням якого є підвищення ефективності індивідуальної, і особливо спільної діяльності працівників через пошук такого економічного та психологічного механізму стимулювання, який забезпечує ефективну діяльність всіх учасників управлінського процесу на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вирішенню проблеми підвищення ефективності управління через використання рефлексивних технологій присвятили свої дослідження вчені: А.В. Авілов, П.Ф. Друкер, В.А. Лефевр, Дж. Сорос. Питання модернізації систем управління персоналом вивчають такі вітчизняні науковці як О. В. Крушельницька, Г.В. Осовська, Е.А. Уткін, Є.І. Ходаківський. Проте, дослідження процесу управління персоналом через теорію рефлексії не є достатньо вивченим: немає чіткого формулювання поняття рефлексивного управління персоналом, не визначено його методи та не проаналізовано вплив рефлексивного управління на результати діяльності системи управління та підприємства в цілому. Саме ця проблематика обґрунтувала необхідність та актуальність представленої теми дослідження.

**Метою написання статті** є визначення теоретико-методологічних засад та аналіз ефективності використання рефлексивних технологій управління персоналом сільськогосподарських підприємств Житомирщини. За для досягнення мети нами сформовано ряд завдань, а саме: проаналізувати сучасний стан системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств Житомирського регіону, визначити основні проблеми управління персоналом, розкрити теоретико-методологічні засади рефлексивного управління, обґрунтувати необхідність його впровадження та визначити результативність використання на досліджуваних підприємствах.

**Основний матеріал.** Сільське господарство України є стратегічною і найбільш ефективною галуззю народного господарства, не лише основним джерелом доходу сільського населення, яке становить близько 31% населення країни, а й джерелом формування ВВП. Саме тому розвиток сільського господарства є пріоритетом в державній політиці з часів становлення незалежності і до сучасності.

Житомирщина - важливий аграрний регіон України. Серед 25 регіонів України Житомирська область за обсягами валової продукції сільського господарства у розрахунку на 100 га сільгоспугідь займає 15 місце. Сьогодні частка сільського господарства складає більше 16% валової доданої вартості області. Загальний земельний фонд в усіх категоріях господарств Житомирської області складає 1340,6 тис. га. Займаючи 3,7% сільськогосподарських угідь країни, Житомирщина виробляє 3,8% валової продукції сільського господарства держави. Виробництво сільськогосподарської продукції в області зосереджено головним чином в особистих підсобних господарствах та індивідуальних селянських господарствах, мала частка припадає на сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства. Взагалі у сільському господарстві Житомирської області функціонують 484 економічно-активних сільськогосподарських підприємств різних організаційно - правових форм, 851 фермерське господарство та понад 300 тис. особистих селянських господарств.

Особливістю Житомирського регіону є вплив на його розвиток окрім факторів економічного характеру (фінансово-економічні ресурси та земля), ще й екологічних факторів. Внаслідок аварії на Чорнобильській АС Житомирщина найбільше постраждала від катастрофи - площа радіаційно-забруднених сільськогосподарських угідь складає більше 500 тис. га., де розташовано 1/5 площі зернових культур області. Саме на цій території знаходилось 70 переробних та обслуговуючих підприємств аграрного сектора. Таким чином, Житомирська область має значні диспропорції у соціально-економічному розвитку та природно-ресурсному потенціалі.

За останні роки в сільській місцевості Житомирської області різко скоротилася народжуваність, як наслідок, населення скоротилося на 19 тисяч осіб. Скорочення народжуваності і ріст смертності призводить до зменшення кількісного складу молодших груп та збільшення групи похилого віку, що здійснює негативний вплив на демографічну ситуацію на селі.

Моніторинг сучасного стану зайнятості населення області показав парадоксальну ситуацію: працювати біля землі не має кому, але більшість населення працездатного віку безробітна. Так число зареєстрованих безробітних у 2016 р. на 49,3% поповнилося жителями села, тоді як служба зайнятості працевлаштувала лише 16,7% безробітних селян. Дві третини з усіх безробітних - це жінки, а 39,4 % - молодь віком до 28 років.

На тлі загального зменшення кількості працюючих у сільському господарстві регіону, погіршився і якісний склад працівників, основним критерієм якого є рівень освіти. На вищих щаблях управління, які представлені посадами - директорів сільськогосподарських підприємств, переважає вища освіта. Що ж стосується середньої ланки - керівники підрозділів - агрономи, зоотехніки, механізатори, менеджери середньої ланки, переважає середня спеціальна освіта. Освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства найнижчий серед зайнятих в інших галузях регіону. Лише кожний п'ятий працівник на селі закінчив технікум чи інститут, що вдвічі менше, ніж у промисловості, будівництві, у сфері транспорту чи зв'язку.

Середній вік працюючих на сільськогосподарських підприємствах Житомирщини - 45-50 років, молодь складає лише 10%. Середній вік керівників - 45 років і більше.

Представлені дання свідчать, що проблема раціонального та ефективного використання трудового і професійно-інтелектуального потенціалу у сільському господарстві є надто важливою, оскільки саме він є каталізатором позитивних зрушень. Саме тому, на нашу думку, розвиток кадрового потенціалу регіону повинен бути пов'язаний з виявленням нерозкритих можливостей, здібностей, невиявлених професійних якостей, задатків працюючих та потенційних працівників, використанням нових технологій та підходів до управління персоналом, що безпосередньо залежить від професійності керівника, як вдалого менеджера.

Діяльність керівника постійно спрямована на досягнення конкретного результату та залежить від його особистих психологічних та якісних характеристик, наприклад рівня освіти, досвіду роботи, стажу. В дослідженні ми вирішили з'ясувати, яким чином впливає вікова характеристика, рівень освіти та досвід роботи керівника на ефективність діяльності сучасного підприємства та визначити яким методам управління персоналом віддають перевагу керівники сільськогосподарських підприємств Житомирщини.

Методом кореляційного аналізу, виявлено факторну залежність між рентабельністю господарств, рівнем освіти, стажем та віком керівників. Результати дослідження представлено у вигляді кореляційної матриці (табл. 1).

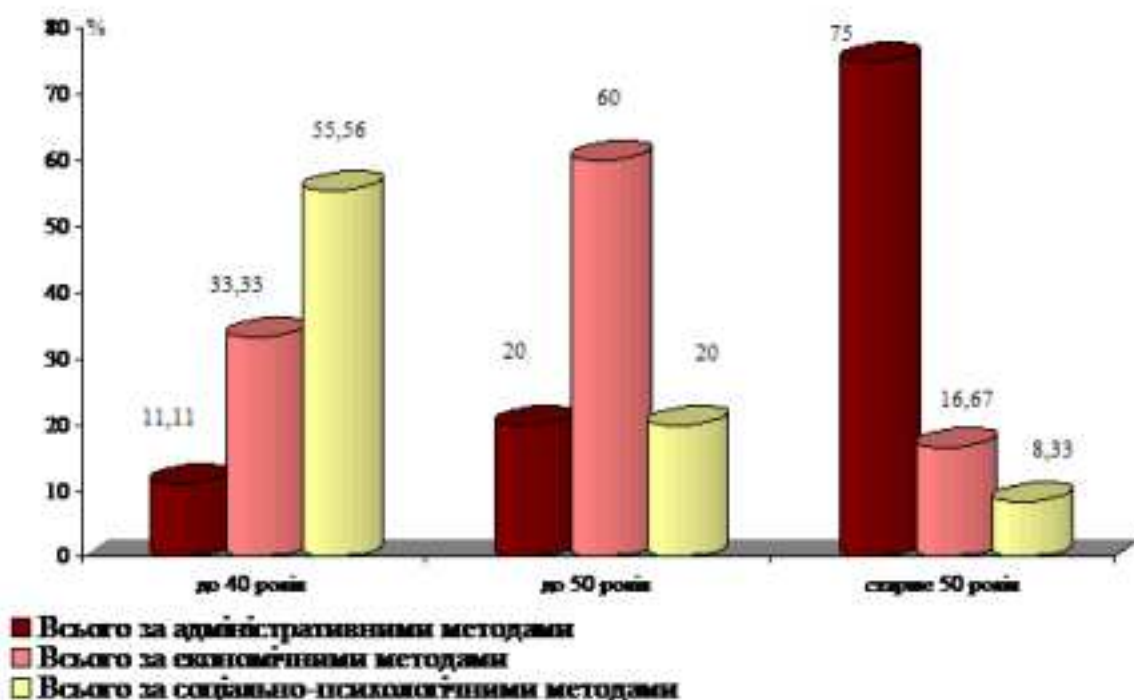
Таблиця 1.

Кореляційна залежність між рентабельністю господарств, віком, стажем роботи на керівній посаді та рівнем освіти керівників

Назва факторів	Рентабельність господарства	Стаж керівної роботи	Рівень освіти	Вік керівника
Рентабельність господарства	X	0,34	0,55	-0,69
Стаж керівної роботи	0,34	X	0,36	0,01
Рівень освіти	0,55	0,36	X	0,22
Вік керівника	-0,69	0,01	0,22	X

Як видно з таблиці, є позитивний вплив рівня освіти керівника (чинник, що має особливий вплив) на рівень рентабельності (результуючий чинник) - коефіцієнт кореляції становить 0,55 та стажу керівника (коефіцієнт кореляції становить 0,34). Водночас виявлено, що вік керівника негативно впливає на рівень рентабельності - коефіцієнт кореляції відповідно становить -0,69. Керівники старшого віку, як правило, менш схильні до ризику, мислять лише матеріально-грошовими цінностями, не використовують соціально-психологічні технології управління, які здатні швидко налаштувати систему на вирішення будь-яких проблем, та за рахунок взаємодії керівника та персоналу створити працездатну систему управління підприємством. Система управління персоналом на таких підприємствах є контрольованою з боку керівництва та технічно орієнтованою, в результаті персонал не лише не розглядається комплексно та системно як об'єкт управління, а й взагалі відсутня суб'єктивна складова персоналу в роботі досліджуваних підприємств.

Нами визначено, що більшість керівників старших за 50 років обирають адміністративні методи управління та є схильними до консерватизму, що є згубним в динамічному ринковому середовищі та знижує рентабельність підприємств. Найвищий показник використання соціально-психологічних методів управління у віковій групі до 40 років – 54,08 %. Висновок отримано за допомогою соціологічного методу – анкетування (всього 46 респондентів – керівний склад підприємств), що ілюструє рисунок 1.



**Рис. 1. Порівняльний аналіз співвідношення методів управління, яким надають перевагу керівники господарств, у розрізі вікових груп**

За результатами проведених досліджень, нами виявлено, що 75% керівників, віком понад 50 років, надають перевагу адміністративним методам управління. Такі керівники надають перевагу одноосібно прийнятим рішенням, визрілим на основі попереднього досвіду та емоційно-вольового стану на момент прийняття рішення. Вже згодом вони пояснюють свої мотиви підлеглим, однак ставлять їх перед звершеним фактом. На таких підприємствах майже не використовуються соціально-психологічні методи впливу на персонал. Члени підпорядкованого колективу хоча й знають виробничу мотивацію рішення, все одно сприймають рішення як нав'язане штучно ззовні.

В сучасних умовах господарювання, на нашу думку, орієнтація на високий результат повинна базуватись на волі керівника і зустрічному прагненні підлеглих до досягненні цього результату. Важливе значення в підвищенні ефективності управління персоналом підприємства набуває використання інноваційних технологій управління, які мають чітку «суб'єкт - суб'єкту» орієнтацію. Однією з таких технологій є рефлексивне управління.

Розгляд поліваріантних трактувань поняття «рефлексії», дав змогу сформувати авторське визначення рефлексного управління персоналом, як процесу передачі підстав для ухвалення рішень (реалізації дій) суб'єктом управління (керівником) об'єкту управління (персоналу), за рахунок цілеспрямованого впливу, на інформаційну структуру, або ієрархію уявлень працівників, що здійснюється за допомогою соціально-психологічних методів.

Рефлексивне управління засноване на осмисленій, вмотивованій співпраці між керуючою та керованою підсистемами дозволяє сформувати колектив односторонніх, результатом діяльності якого є самоорганізація системи управління спрямована на досягнення цілей підприємства. Використання рефлексивних технологій вимагає розширення компетенції керівників та персоналу, за рахунок розвитку творчого підходу до вирішення проблем управління, активації логічної та інтуїтивної свідомості, урахування психологічних особливостей кожного елемента системи управління.

Е.А. Уткін, в своїй праці «Професія менеджер», писав: «Ефективність економіки лише на одну третину обслуговується вкладанням в обладнання. Все інше залежить від інтелектуального капіталу, а саме від кваліфікації керівництва та персоналу, рівня їх компетентності, вміння передбачати та оцінювати критичні ситуації, вчасно приймати необхідні рішення і забезпечувати їх практичну реалізацію. Нову економіку повинні створювати нові люди з новим мисленням» [7, с.126].

П. Ф. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові принципи істотно суперечать реальності та є непродуктивними [2, с. 196]. На думку науковця, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях, з урахуванням їх психологічних особливостей.

Нами запропоновані рефлексивні методи та інструменти управління персоналом, що забезпечують ефективну діяльність системи управління персоналом, і як наслідок, покращують соціально-економічні показники підприємства (табл.2).

**Таблиця 2.  
Методи рефлексивного управління персоналом**

Назва методу	Область застосування	Інструменти реалізації
Організаційно-стабілізуючий метод впливу на персонал	Застосовується для формування корпоративної культури на підприємстві	Реалізується за допомогою проведення колективних заходів, корпоративних свят
Метод рефлексивно-діалогової взаємодії	Застосовується для ефективного планування майбутньої діяльності, формування поетапних цілей, механізмів бажаних змін	Реалізується за допомогою опитування працівників, таємного, або відкритого голосування, обговорення проблемних питань, анкетування
Метод динамічної рефлексивної взаємодії	Застосовується для підвищення згуртованості персоналу в роботі, або при вирішенні проблем	Реалізується через дискусійні наради, збори, «п'ятихвилинки», «планьорки», «мозковий штурм»
Метод інформаційно-психологічного впливу	Застосовується для формування мотиваційного компоненту діяльності персоналу	Реалізується через бесіди, рекламні проспекти, пропаганду, маніпуляційні технології, примус, підтримку, психологічний договір
Метод критичної рефлексії в управлінні	Застосовується для локалізації та запобігання виникненню конфліктів у колективі	Реалізується через проведення колективних зборів та обговорень конфліктних питань, налагодження ефективної комунікації в колективі через бесіди та ігрове моделювання, тренінги
Інтуїтивно - рефлексивний метод управління персоналом	Застосовується для розкриття потенціалу колективу та розвитку кожного працівника, з урахуванням його психологічних особливостей	Реалізується через тестування, анкетування та співбесіди, для виявлення здібностей та вмінь працівників
Метод рефлексивної підтримки	Застосовується для реалізації політики кар'єрного зростання	Реалізується через професіограми, співбесіди, кастенги, поділ досвідом, «коучинг»

При використанні представлених методів рефлексивного управління відбувається керований вплив на систему цілей, цінностей, образу мислення, поведінки працівників. Такий процес забезпечує гарантію соціального сприйняття управлінських рішень та згуртовує працівників, надаючи їм значимості в діяльності підприємства. Кожен працюючий у колективі відчуває певну відповідальність за результат прийнятого рішення. При цьому відслідковується мінімальний керівний вплив: керівник стає таким же учасником управлінського процесу, як і працівники, кожен з яких зазвичай асоціює себе з підприємством, внаслідок чого виникає «дух підприємства», «єдиної родини». А відображення структури цілого в її елементі і є рефлексією. Таким чином формується база для самоорганізації. Зазначаємо, що на сьогоднішній день процеси самоорганізації у колективах досліджуваних сільськогосподарських підприємств проходять лише на рівні невеликих груп працівників, зазвичай за певними не професійними інтересами та віковими ознаками. Впровадження методів рефлексивного управління дозволить стимулювати самоорганізацію, що породжуються інтересами професійної спрямованості та ідейності, а це лише початковий етап процесу самоорганізації, який передбачає поступовий перехід від відносин «начальник – підлеглий» до «лідер – послідовник», а динамічним прогнозовим результатом такого переходу мають стати відносини «лідер – команда лідерів».

Регулювання процесів групової (командної) взаємодії у колективі тісно переплітається із соціально-психологічним станом людини як члена трудового колективу. Нами було проведено соціометричний аналіз соціально-психологічного стану колективів досліджуваних підприємств. Аналіз проводився у два етапи. Базовий етап дав змогу визначити соціально-психологічний стан досліджуваної групи (колективу) за такими груповими соціометричними індексами, як: індекс групової експансивності, який показує чи комфортно працювати людям у цій групі, чи є емоційно-психологічні подразники, що породжують невдоволення роботою членів групи та співпрацю з ними; індекс взаємності у групі, який показує рівень довіри та сприйняття членів групи, як колега та друзів та індекс інтегративності групи, який показує куди спрямована співпраця у групі – до керівництва (Ік), або до не формального лідера та групи в цілому (Іг). Звітний етап дав змогу проаналізувати ці індекси після застосування рефлексивних методів управління у досліджуваних групах. Нами було застосовано метод - рефлексивно-діалогової взаємодії у вигляді таємного опитування та інтуїтивно - рефлексивний метод, у вигляді тестування, було проведено відповідне корегування функцій працівників та замінено керівників структурних підрозділів підприємства. Порівняльна характеристика соціально-психологічного стану досліджуваного колективу, до і після застосування методів рефлексивного управління персоналом, представлена у таблиці 3.

**Таблиця 3.**  
**Показники групових соціометричних індексів досліджуваного колективу**

Групові індекси	Базові показники	Звітні показники	Відношення звітних до базових показників (+/-)
Індекс групової експансивності (Е)	0,51	0,71	0,20
Індекс взаємності у групі (С)	0,30	0,45	0,15
Індекс інтегративності у групі (Іг/Ік)	0,13/0,87	0,75/0,25	0,62/-0,62

На підставі результатів, нами виявлено зростання ступеню згуртованості колективу, підвищення рівня експансивності (участі у колективних процесах) та інтегрованості групи (зміцнення загальних цілей). Використання рефлексивних методів управління дозволило стати на шлях підбору універсальних, сумісних за психологічними характеристиками, і більш кваліфікованих працівників, підтвердивши наше припущення, що злагодженості дій і ефективних виробничих стосунків у групі, можна досягнути за умови розподілу завдань і повноважень кожного працівника у відповідності з відведеною йому соціально-психологічною роллю і через систематичний обмін видами діяльності та зв'язків, що є характерним для рефлексивного управління. Універсальним принципом для «нових» і «старих» членів колективу стало формування усвідомленого почуття «ми», що засвідчило належність до єдиної команди.

Нами було випробувано методи рефлексивного управління, що впливають на мотивацію персоналу та дають економічний ефект - підвищення продуктивності праці. Для формування позитивного впливу на мотивацію праці працівників, нами було запропоновано формування „пакету” соціально-економічних заходів стимулюючого характеру для працівників різних категорій та рівнів кваліфікації, як для рядових працівників підприємства, так і для керівників. Рефлексивна природа даного методу проявляється у тому, що керівник підприємства є не лише суб'єктом реалізації представленого соціально-економічного заходу, а і як член трудового колективу, він є стає об'єктом управлінського рішення, в результаті чого формується позитивний гештальт (образ) керівника та працівника, як рівноправних членів команди – колективу.

Порівняння рівня мотивації та продуктивності праці досліджуваного колективу за базовими та звітними показниками після використання запропонованого методу рефлексивного управління наведено у таблиці 4.

**Таблиця 4.**  
**Рівень мотивації та продуктивності праці працівників досліджуваної групи**

Показник	Базові показники	Звітні показники	Відношення звітних до базових показників (+/-)
Загальногрупова оцінка мотивів	3,72	3,91	0,19
Загальногрупова оцінка позитивних стимулів	2,83	2,95	0,12
Загальногрупова оцінка негативних стимулів	4,35	4,32	-0,03

Продуктивність праці, тис. грн./чол..	25,4	28,3	2,9
---------------------------------------	------	------	-----

Спостерігається підвищення рівня продуктивності праці працівників досліджуваної групи на 2,9 пункти, після впровадження представленого рефлексивного методу.

На основі проведених досліджень, можна стверджувати: використання рефлексивного підходу до управління персоналом дало соціально - економічний ефект, що підтверджується аналізом якісних змін економічних та соціально-психологічних параметрів системи управління досліджуваних підприємств. Обґрунтовано, що формування ефективної мотиваційної системи управління на базі даного підходу забезпечить інтеграцію інтересів персоналу з інтересами підприємства в рішенні завдання підвищення ефективності його діяльності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Моніторинг кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Житомирської області показав, що кількість населення регіону має постійну тенденцію до зменшення, з початку 2000 року настала затяжна демографічна криза, характерною особливістю якої є депопуляція, старіння села та міграція молоді в пошуках роботи. На тлі загального зменшення кількості працюючих у сільському господарстві за останні роки, погіршився і якісний склад працівників, основним критерієм якого є рівень освіти. Дослідження показало, що на сільськогосподарських підприємствах області середній вік працюючих коливається від 40 до 55 років, 38,5% - це працівники пенсійного та перед пенсійного віку, які і займають основні керівні посади та є носіями минулих стереотипів. На сільськогосподарських підприємствах Житомирщини молодь складає в середньому лише 10,5%.

Найбільш успішними і здатними до ризику в трансформаційних умовах є управлінці вищої ланки віком до 40 років. Рівень рентабельності підприємств за останні 3 роки найвищий у господарствах (27,8%), у яких вік керівників не перевищує 40 років і які віддають перевагу соціально-психологічним методам управління.

Сучасні тенденції розвитку суспільства вимагають переходу керівника до налагодження прямих горизонтальних зв'язків із підлеглими, до освоєння нових, демократичних і соціально орієнтованих функцій у колективах, переходу до внутрішньо-фірмового корпоративного управління та групової взаємодії. Ускладнилися повноваження та функції керівників агропідприємств, зросли вимоги до розширення кола їх знань в області психології.

Перспективним напрямом який закладає демократичні основи організаційної культури, сповідує гуманістичні принципи роботи та використовує соціально-психологічні методи управління, є рефлексивне управління персоналом, яка розглядається нами, як індивідуальна технологія управління персоналом, призначена для корегування існуючої організаційної системи на систему, що забезпечує довгострокову стратегічну командну роботу колективу та є початковим етапом розвитку самоорганізації системи управління персоналом підприємства. Базовим чинником у трансформації до рефлексивної системи управління персоналом є зміна ціннісно-орієнтаційних характеристик працівників, яка формується не лише за використання психологічних та соціальних методів впливу, а і на рівній участі та зацікавленості всіх працівників в ефективному функціонуванні підприємства.

Аналіз ефекту від застосування рефлексивних мотиваційних інструментів, проведений на основі соціометричного дослідження, засвідчує значне підвищення організованості, єдності інтересів та цілей працівників, позитивні зміни у внутрішньо-груповій структурі міжособової взаємодії. Представлені зміни позитивно вплинули на продуктивність праці, а як наслідок, на ефективність діяльності підприємства в цілому.

У подальших досліджень ми плануємо визначити синергетичний ефект від впровадження рефлексивного управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах.

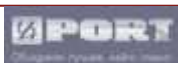
### Література.

1. Авілов А.В. Рефлексивное управление. Методологические основания: Монография / А.В. Авілов– М.: ГУУ – 2003. – 174с.
2. Друкер П.Ф. Завдання менеджменту в XXI столітті / П.Ф. Друкер - М.: Дело - 2001. - 272 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д.П. Мельничук – К.: Кондор - 2005. – 304с.
4. Лефевр В.А. Рефлексія / В.А. Лефевр – М.: Когито-Центр – 2003. – 496с.
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – К.: Кондор - 2006. – 661с.
6. Сорос Дж. Алхимия финансов/ Дж.. Сорос– М.: Инфра-М - 2001. – 416 с.
7. Уткін Е.А. Професія менеджер / Е.А. Уткін — К.: МАУП - 2003. — 368с.
8. Ходаківський Є.І. Практичні підходи у менеджменті: кол. моног./ Є.І. Ходаківський, І.В. Кучерук – Житомир: ЖДТУ – 2001.– 187с.

### References.

1. Avylov, A.V. (2003), Refleksyivnoe upravlenye. Metodologicheskiye osnovaniya [Reflective control. Methodological grounds], HUU, Moscow, Russia.
2. Druker, P.F. (2001), Zavdannia menedzhmentu v XXI stolitti [Tasks of management in the XXI century], Delo, Moscow, Russia.
3. Krushel'nyts'ka, O.V. and Mel'nychuk, D.P. (2005), Upravlinnia personalom [Personnel management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
4. Lefevr, V.A. (2003), Refleksyia [Reflection], Kohyto-Tsentr, Moscow, Russia.
5. Osov's'ka, H.V. and Osov's'kyj, O.A. (2006), Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
6. Soros, Dzh. (2001), Alkhymyia fynansov [Alchemy of Finance], Ynfra-M, Moscow, Russia.
7. Utkin, E.A. (2003), Profesiia menedzher [Occupation manager], MAUP, Kyiv, Ukraine.
- Khodakivs'kyj, Ye.I. and Kucheruk, I.V. (2001), Prakseolohichni pidkhody u menedzhmenti [Practical approaches in management], ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2017 р.



Вропу

ТОВ "ДКС Центр"