

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В.А. СУМИН, к.э.н., доцент

Донецкий национальный технический университет

СТРУКТУРНЫЕ КОМПОНЕНТЫ УМСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СФЕРЫ

В недавнем прошлом представление об искусстве управления основывалось на традиционной иерархической модели организации. Практически на все посты руководителей выдвигались люди, имеющие определенный, традиционно фиксируемый стаж работы. Так, статус молодого специалиста получали работники, поступившие на работу по окончании учебного заведения. Продуктивность их деятельности оценивалась коэффициентом меньшим единицы (при норме "единица", определяемой стажем работы – 3 года). Далее, с годами работник мог выполнить нормированный урок за более короткий срок, а ожидаемая продуктивность в том же виде деятельности соответственно возрастала. Этот рост продуктивности определялся как квалификационный рост, то есть возросшими количеством и качеством труда, совершаемого в единицу времени. Так, нормативные документы по разработке алгоритмов решения управленческих задач рекомендовали при нормировании работ по разработке алгоритмов задач оперативного управления использовать следующие квалификационные коэффициенты (к) для работающих до 2 лет, $k=0,8$, для работающих от 2 до 3 лет, $k=1$, для работающих от 3 до 5 лет, $k=1,1-1,2$, для работающих от 5 до 7 лет, $k=1,3-1,4$, для работающих свыше 7 лет, $k=1,5-1,6$. Эти рекомендации были получены на основе аналитического обследования продуктивной деятельности работников кустовых вычислительных центров, они как бы позволяли перевести опосредованные возрастные оценки в конкретные нормативные. Следует отметить, что деятельность работника в иерархии организации основывалось на авторитете и знаниях руководителя. В системе управления эти знания использовались дифференцированно по подразделениям организа-

ции, в которых решались конкретные мало интегрированные задачи. В последующие 70-е годы XX столетия личность руководителя несколько отодвигается на задний план и вперед выдвигаются различные системы и способы управления. Успешность руководителя в этот период увязывалась со знаниями и способностями руководителя по организации сотрудничества персонала системы управления. Но и этого оказалось недостаточно. Несмотря на то, что современные эффективные руководители имеют хорошую специальную подготовку и в совершенстве знают свое дело внешний деятельный мир разрушил наши иллюзии идеального будущего, в котором "Большое станет еще больше, сильное – еще сильнее, и даже лишенные собственности бедняки смогут однажды разбогатеть" [1, с. 29]. В настоящее время такого последовательного процесса нельзя наблюдать в государстве, фирме, в личном движении вперед и выше. Инкрементальные изменения вдруг становятся непоследовательными, линия движения содержит петли, резкие скачки и спады, то есть тенденции к ускорению и росту отсутствуют. К концу XX века окончилась эпоха крупномасштабного массового производства с организованной массовой занятостью. Уменьшилось число работников "бездумного труда", повысился интеллектуальный уровень труда в новых видах деятельности, произошла интеллектуализация труда в традиционных отраслях производства, металлургической, сельском хозяйстве и др. Непоследовательные изменения в объемах и видах деятельности потребовали уменьшение численности работников в организации при одновременном повышении интеллектуального уровня их труда в резуль-

© В.А. Сумин, 2005

тате использования сложных технологий, оборудования и компьютеров. При этом добавленная стоимость продукции стала формироваться не за счет увеличения использования мускульной энергии работников, а в результате использования наукоемких технологий и креативных подходов в разрешении личностью ситуаций неопределенности.

Американский теоретик менеджмента П. Друкер характеризует современный менеджмент как специфический вид управленческой деятельности, с целью раскрытия и развития у людей склонностей и способностей к эффективной деятельности. Основой современной парадигмы менеджмента является человекоцентристский взгляд на управление, то есть управление через филигранную работу с людьми, пробуждение разнообразных возможностей и способностей работников с тем, чтобы они в наибольшей мере были вовлечены в решение задач организации, стремились обеспечить ее процветание.

В современном менеджменте выделяют две основные системы управления, в которых все связи либо жестко формализованы, либо реализуются по гибкому алгоритму. При жесткой организации системы взаимодействия ее элементов обеспечиваются путем тесной регламентации деятельности сотрудников без учета их индивидуальности и способностей к самореализации и творчеству. Гибкий алгоритм взаимодействия дает простор личной инициативе. Мир непоследовательных изменений в общественной деятельности потребовали к жизни непоследовательное креативное мышление, содействующее созданию новых эффективных возможностей в деятельности организации. Креативное нетрадиционное мышление сотрудников не изменяет ничего, кроме образа нашего мышления, требует от организации бережного отношения к сотруднику как активу, обладающему потенциалом творчества, и считает неправильным не рассматривать его как издержки на содержание кадров, которые при "удобном случае" следует урезать.

Современная хозяйственная система

основана на наемном труде, поэтому учет особенностей действий человека и деятельности в целом позволяет осуществлять гибкое, эффективное управление организацией. В явном или в опосредованном виде основные компоненты человеческой деятельности как необходимые и значимые стремились учесть все исследователи человеческой активности. Гегель использовал (в первую очередь применительно к мыслительной деятельности) категории: цель, средства, результаты. Очевидно, отсюда получило распространение понимание деятельности как единства цели, средства и результата, представленных в процессе [2, с. 109]. Гегель понимал деятельность как момент движения, действие, переводящее условия в предмет. При этом условия – это нечто, имеющее более или менее самостоятельное существование, а предмет – совокупность реализованных в единое целое условий. Когда все условия имеются налицо, предмет должен стать действительным, и сам предмет есть одно из условий, ибо, будучи вначале лишь внутренним, сам он есть лишь некое предположение [2, с. 322]. К. Маркс рассматривал в качестве всеобщей формы деятельности человеческий труд. "Для того, чтобы присвоить вещества природы в форме, пригодной для его (человека-авт.) жизни, он приводит в движение принадлежащие его телу естественные силы: руки и ноги, голову и пальцы. Воздействуя посредством этого движения на внешнюю природу и изменяя ее, он в то же время изменяет свою собственную природу. Он разделяет дремлющие в ней силы и подчиняет игру этих сил своей собственной власти" [3, с. 188-189]. Он выделил в деятельности "субъект и объект". В качестве субъекта может выступать и личность и группа, а в качестве объекта – предметы (предметная деятельность) и иные субъекты (общение, взаимодействие людей).

Современные исследователи приводят разные структуры деятельности человека с различными наборами структурных элементов. Деятельность по своей сущности, это высшая, свойственная лишь человеку или группе лиц форма активности. По

К.Платонову психологическая динамическая структура деятельности имеет следующие элементы: цель – мотив – способ – результат [4, с. 34]. А.Н. Леонтьев в качестве основных детерминант деятельности рассматривает мотив – цель – условие со структурированием по уровням – собственно деятельность, действия и операции [8]. В. Зинченко добавляет в уровневую структуру деятельности микроуровень функциональных блоков. В. Давыдов в контексте анализа учебной деятельности не использует следующие элементы: потребность – мотив – задача – способ действия. Для анализа мыслительной деятельности Г. Щедровицкий использует семизвенную компонентную цепочку: цель – задача – исходный материал – средства – метод – процедура – продукт. В.Д. Шадриков представляет деятельность как замкнутый контур управления и выделяет при этом следующие основные компоненты: мотив – цель – программа – информационная основа – принятие решения – профессионально важные качества. Г. Суходольский в структуре деятельности выделяет элементы: потребность – направленность – мотив – цель – результат – оценка.[5, с. 72]. В исследовании саморегуляции деятельности О. Конопкин предлагает следующие звенья произвольной активности: цель – модель условий – программа действий – критерии успеха – контроль и оценка результатов – решение о коррекции [6, с. 9]. По мнению О. Конопкина, процесс саморегуляции как система функциональных звеньев обеспечивает создание и динамичное существование в сознании личности целостной модели ее деятельности, предвосхищающей как до начала действий, так и в ходе их осуществления, исполнительскую активность.

Кратко обозначенные компоненты деятельности свидетельствуют о том, что каждый исследователь представляет структуру деятельности в соответствии с принимаемой им научной идеей, характеризующей особенности его взаимодействий в общественной системе.

Предложенные разными авторами наборы детерминант человеческой актив-

ности не увязываются с профессиональной деятельностью работников умственного или ручного труда. Отдельные авторы по этому поводу утверждают, "что четки различий между умственным, требующим интеллектуальных усилий, и физическим, предполагающим напряжение мускулов, видами труда не существует" [1, с. 53]. В то же время список профессий информационного сектора деятельности, для которых навыки умственного труда являются наиболее важными, позволяет заявить необходимость исследований по установлению компонентного набора элементов этой деятельности. В связи с этим целью статьи является выявление элементов компонентного набора деятельности управленческого персонала.

Информация из окружающего мира извлекается, запоминается и используется индивидом в той мере и той форме, как это позволяют его опыт и знания, то есть внутренние, относительно стабильные психологические системы представления знаний в широком смысле слова. Это своего рода "системная" матрица или когнитивная структура восприятия информации, поступающей из внешнего окружения, которая формируется у человека в процессе жизнедеятельности и является относительно стабильной основой процессов анализа, синтеза, абстракции и обобщения. Понятия когнитивной структуры в определенном смысле аналогично понятию анализатора в теории высшей нервной деятельности с отличительной особенностью, когнитивная структура представляет собой систему индивидуальных представлений получения структурирования свойств и отношений более сложных, которые не получены чувственно и доступны только опосредованному познанию [7, 13]. Когнитивная структура определяет когнитивный стиль или индивидуальные особенности поведенческих характеристик в различных сферах деятельности человека.

В системе управления объектом деятельности является информация, которая в конечном виде превращается в необходимый субъекту (руководителю) продукт, документ, вариант решения задачи,

проект и т.д., используемый для выработки принятия и реализации определенного решения (продукта) в экономической системе организации. В этом случае цели деятельности работника системы управления воплощаются в конкретные результаты (продукты). В рутинных видах деятельности цель обычно известна заранее, она отработана и усвоена исполнителем. В творческих видах активности все обстоит сложнее. Процесс целеобразования перемежается с иными функциональными стадиями, которые исполняются на протяже-

нии всего периода создания конечного, определяемого целью продукта. Характерной чертой творческой деятельности является соединение некоторого внутреннего содержания с формой его воплощения. В конкретно ориентированной творческой деятельности (мыслительном процессе) стадия целеполагания завершается постановкой задачи, а именно конкретизацией и формализацией этапов деятельности, составлением определенной последовательности или схем действий.

а) Д : М
д : Ц
О : у

б) Д : М – у – Оц
д : Ц – Ср – Кн
О : Об – Сс – Пр

Рис. 1. Схема функциональной структуры деятельности: а – по А.Н. Леонтьеву, б – В.Э. Мильману. Д – деятельность; д – действие; О – операция; М – мотив; Ц – цели; у – условие; Об – объект; Ср – средства (как разновидность условий на уровне операций); Сс – состав (как разновидность средств); Оц – оценка реализации мотива; Кн – контроль действия; Пр – продукт (обеспечение конечного состояния объекта, получение результата).

А.Н. Леонтьев функциональную структуру деятельности представил схемой (рис 1,а), в соответствии с которой деятельность (Д) соразмерна мотиву (М), действие (д) – цели (Ц), операция (О) соотносится с условиями, в которых задана цель (у). Этой схемой А. Леонтьев обозначает понятия деятельности и действия. "Признаком деятельности является совпадение предмета (продукта – авт) и мотива. Повидимому, как только мы сняли мотив, так предмет действия перестает существовать, действие распалось" [8, с. 10] "Действие – это такой процесс, мотив которого не совпадает с его предметом, а лежит в той деятельности, в которую данное действие включено" [9, с. 520]. Такое понимание усложняет восприятие деятельности как структуры, вобравшей в себя все элементы – действия, цель (подцели) которых не разлагается на более простые. Действия имеют подобную деятельности психологическую структуру: цель (подцели) – мотив – способ – результат. В зависимости от доминирующих в способах психических актов различают действия сенсорные, мотор-

ные, волевые, мыслительные. Доминанта двух последних присуща управленческой деятельности. Обычно действия с опытом приобретают характер автоматизированных навыков, подконтрольных сознанию (но возможны и импульсивные действия) Способ, которым выполняется действие, называется операцией. Если главным признаком действия является его осознанность, то операции – ее функциональная автоматичность, иначе говоря, работник передает ее для исполнения некоему субъекту в себе. Это означает, что объект (в нашем случае информационная система) на уровне операции разделяется на составные части. В этом случае можно утверждать, что уровень операции определяется объектом в чистом виде, от которого отчуждены мотив и цель деятельности. Представленная на рис.1б уровневая функциональная структура по вертикали определена тремя подструктурами деятельности: по первой вертикали – межуровневой побудительной структурой деятельности (М – Ц – Об), по второй инструментальной подструктурой (у – Ср – Сс) и по третьей –

контролирующей подструктурой (Оц – Кн – Пр). По горизонтали этой структурной схемы расположены основные функциональные стадии деятельности – мотивационный поиск – целеобразование и предметное преобразование, которые имеют последовательность уровней: деятельность – действия – операции [5, с. 78-79]. Приведенная укрупненная схема (модель) показывает, что деятельность инициируется с уровня цели и завершается на операционном уровне продуктом. Активность задается смысловыми образами и оценками с уровня деятельности. Через межуровневые подструктуры при этом совершается взаимодействие разных уровней.

В работе состав элементов функциональной структуры умственной деятельности анализируется в условиях задач, с которыми сталкиваются работники административных органов управления. При решении подобных задач область преобразования не задана, часто неизвестны способы их осуществления, отсутствует наглядность, отображающая логику и содержание выполняемых преобразований. Составные элементы управленческой деятельности были определены в ходе открытого опроса в процессе которого работнику предлагалось сообщить перечень работ в соответствии с элементами представленной выше функциональной структуры деятельности. Практически все опрошенные – 41 человек – в своих ответах не структурировали элементы деятельности по вертикали и лишь с известным приближением отображали функциональные стадии деятельности. В качестве примера в табл.1 представлены результаты опроса специалиста областного территориального отделения антимонопольного комитета по рассмотрению дела об антиконкурентных согласованных действиях субъектов хозяйственной деятельности, действующих на рынке розничной торговли нефтепродуктами. Приведенный пример отображает структурирование исполнителем деятельности, его активность, подкрепленную запросами потребителей (М). Для того чтобы рассмотреть дело (выполнить работу), он изучает нормативные условия деятельно-

сти субъекта рынка (У) и выполняет оценку, характеризующую монопольное поведение ответчиков на рынке (Оц).

Далее специалист выполнил анализ действий, обеспечивающих монополию ответчиков на рынке нефтепродуктов (Ср) и определил уровень монополизации рынка (Кн). Остальные элементы деятельности ориентированы на объект – содержание документа (Об) и предлагаемые меры и средства (Сс), которые должны быть включены в документ, препятствующий монополии на рынке нефтепродуктов (Пр). Выполненный анализ деятельности работника умственного труда (специалиста антимонопольного комитета) свидетельствует о сложностях восприятия и использования специалистами схем функциональной деятельности в практическом менеджменте. Очевидно, что их применения узкоспециализировано и требует необходимой подготовки работников, в функции которых относят анализ и контроль деятельности персонала, а также при работе в аттестационных комиссиях. Приведенная в табл.1 структура затрат времени по элементам деятельности позволяет в известной мере оценить уровни рутинности и творчества этой деятельности. В нашем случае рутинность составляет 25% всего объема работ. При этом в последовательности действий по составляющим деятельности отсутствуют "возвратные петли", что свидетельствует об однонаправленности движения к цели от замысла до продукта. Таким образом, можно констатировать, что исполнителю не пришлось конструировать в процессе работы схему деятельности. Очевидно, ее упорядоченность и последовательность определены должностными обязанностями, а сам исполнитель имеет достаточно четкое представление о деятельности в форме мышления в образах, сформировавшихся на основе предшествующего опыта выполнения работ аналогичного содержания. Сравнительный анализ видов деятельности респондентов с одинаковой специализацией показал их существенное отличие, что свидетельствует о различном образном представлении последовательности и состава работ, направленных на по-

лучение одинакового продукта (результата).

Таблица 1

Элементы деятельности специалиста по делу об антиконкурентных согласованных действиях субъектов хозяйствования, участвующих в рынке розничной торговли нефтепродуктов в г. Донецк

| Наименование элементов деятельности | Символы элементов деятельности (в модели) | Затраты времени на осуществление деятельности, % от итога |
|---|---|---|
| 1. Дело рассматривается на основании запросов потребителей | М | |
| 2. Изучение нормативной базы, на основе которой осуществляется регулирование рынка розничной торговли нефтепродуктами | V | 2,6 |
| 3. Анализ рынка розничной торговли нефтепродуктами | Сс | 5,2 |
| 4. Сбор информации по делу: - опрос субъектов рынка нефтепродуктов; - опрос ответчиков по делу; - опрос потребителей товаров, которые реализуют ответчики по делу. | Ср | 23,6 |
| 5. Мониторинг цен на нефтепродукты | Оц | 7,3 |
| 6. Анализ информации, полученной в процессе рассмотрения дела | Ср | 15,7 |
| 7. Подготовка представления с предварительными выводами по делу и внесение проекта на рассмотрение административной коллегии | Ср | 7,9 |
| 8. Принятие представления с предварительными выводами по делу и направление его ответчикам | Оц | 0,5 |
| 9. Анализ материалов, поступивших от ответчиков (отзывы ответчиков на представление с предварительными выводами) | Ц, Кн | 6,3 |
| 10. Подготовка проекта решения по делу | Об | 6,3 |
| 11. Внесение проекта решения по делу на рассмотрение административной коллегии | Сс | 5,8 |
| 12. Принятие решения | Пр | 5,2 |
| 13. Рассылка решения по делу ответчикам | Пр | 6,3 |
| 14. Контроль выполнения решения ответчиками | Кн | 7,3 |

Специалисты в области психологии деятельности утверждают, что все без исключения виды человеческой деятельности, какими бы развитыми и отвлеченными они не были, сопровождаются компонентами образного мышления. Образ функционирует в мышлении преимущественно не сам по себе, а в сложной структуре процесса деятельности и выполняет функции управления деятельностью не только полностью детерминированной, но и новой малоизвестной и неизвестной исполнителю

[10, с. 6]. Ряд исследований по изучению природы и индивидуальных различий в формировании образов деятельности свидетельствует о том, что оперирование конкретными образами характеризует профессиональный стиль мышления; оперирование наглядными образами – художественный стиль мышления, оперирования образами – схемами – математический склад ума. Психологическая природа различий сказывается на характере преобразования материалов в образной форме, но меха-

низм этих преобразований изучен недостаточно. По утверждению Б.Теплова, механизмы мышления у человека едины, но различны их формы проявления в деятельности [11]. Причем использование способов образного мышления характеризуется устойчивыми характеристиками. В управлении восприятие изменений в образах воспроизводится в виде динамических рядов, графиков, гистограмм и др. Аналитическая деятельность менеджера предполагает формирование образного эскиза при оценке взаимодействия в группе, распределении ролей, использовании информационных каналов и т.п. Если в процессе обучения и в практической деятельности индивид не усваивает мышление в образах, он практически не пригоден к самостоятельной продуктивной деятельности. Так, некоторые студенты, в отдельных случаях и молодые специалисты, попадают в затруднительное, а порою и в безвыходное положение, когда руководитель дает им задание аналитического характера, требующее изучения внешней (не имеющейся под рукой) информации. Студенты в большинстве случаев не представляют, где и как можно получить необходимую информацию и уповают на руководителя работы. Автору статьи пришлось столкнуться с еще более ярким случаем отсутствия образного мышления у подчиненного ему молодого научного сотрудника, окончившего вуз с красным дипломом. В процессе обсуждения плана работы, достаточно подробного, сотрудник вдруг предложил дать ему задание таким образом, чтобы он мог по точно указанным страницам статистической и специальной отчетности собрать информацию по столбцам и строкам, а аналитический результат чтобы можно было получить, обрабатывая по указанным (руководителем) строкам и столбцам информацию. Все изложенное свидетельствует о необходимости актуализации деятельности по формированию образного мышления на основе разработки научно обоснованных методов с достаточно четкой их дифференциацией по отраслям знаний и видам деятельности.

Выполненный аналитический обзор

описаний, составляющих мыслительную деятельность индивида, позволил выделить для цели общего анализа компонентный набор элементов, обеспечивающий структурирование деятельности по уровням и функциональным стадиям. Применение этого набора элементов для анализа и оценки деятельности работников системы управления показало, что он может быть использован узким кругом специалистов при условии надлежащего предварительного изучения методов их применения. Установлено, что при выполнении исследований в системе управления на основе структурной схемы деятельности посредством опроса, респонденты трансформировали ответы в системе функционального цикла управленческой деятельности. Это свидетельствует об оперировании в этой деятельности системой умственных образов, соответствующих их профессии и профессиональной специализации. Аналитические оценки результатов опроса свидетельствуют о наличии образного мышления в деятельности работников системы управления. При анализе были обнаружены различия мыслительных образов действий. Эти различия были выявлены при сравнении состава перечисленных действий в опросных листах респондентов с практически одинаковой специализацией.

Выполненное исследование позволило определить основные компоненты деятельности персонала управления – действия и мысленные образы, которые представляют собой основу для формирования схемы (модели) осуществления процесса деятельности. Основой этой модели являются элементы цикла профессиональной деятельности и система индивидуальных мыслительных образов, сформировавшаяся у исполнителя в ходе решения конкретных задач организации. Индивидуальные различия мыслительных образов позволяют подчеркнуть необходимость проведения исследований в рамках решения основных задач системы управления организацией, результаты которых в значительной мере позволят разработать методы и методики профессиональной деятельности работников, позволяющие получить навыки эф-

фективной трансформации массивов данных в привычные, удобные и легкие для восприятия и анализа формы.

Литература

1. Хенди Ч. Время безрассудства/Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревско-го. – СПб: Питер, 2001.-288с.
2. Гегель Г. // Энциклопедия философских наук. Т.1: Наука логики. -М.: Наука. – 1974. –484с.
3. Маркс К., Энгельс Ф. –2-е изд. – Соч. Т.23
4. Платонов К.К. Краткий словарь системы психологических понятий – М.: Высш. шк., 1984. – 174с.
5. Мильман В.Э. Компоненты и уровни в функциональной структуре деятельности // Вопросы психологии. – 1991. – №1.

6. Конопкин О.А. Психическая саморегуляция произвольной активности человека // Вопросы психологии. – 1995. – №1.

7. Чуприкова Н.И. Принцип дифференциации когнитивных структур в умственном развитии, обучение и интеллект // Вопросы психологии. – 1990. – №5.

8. Леонтьев А.Н. Анализ деятельности // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. –1983. – №2.

9. Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики. – М.: Прогресс, 1981. –671с.

10. Якиманская И.С. Направление исследований образного мышления // Вопросы психологии. – 1985. – №5.

11. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий. – М.: 1961. – 535с.

Статья поступила в редакцию 08.06.2005

О.Ю. СЛАВГОРОДСЬКА,

В.Г. ЩЕРБАК к.е.н., доцент,

Харківський національний економічний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з найважливіших завдань діяльності підприємства є досягнення та утримання ним такого рівня конкурентоспроможності, який дозволяє зайняти стійку конкурентну позицію на ринку і здійснити мету та місію, що плануються підприємством на даному етапі його розвитку. Персонал, будучи одним із основних складових елементів діяльності підприємства, поряд з іншими, забезпечує його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність будь-якої структурної одиниці визначається її конкурентною позицією, а конкурентна позиція, в свою чергу, - наявністю конкурентних переваг чи конкурентної переваги. Конкурентоспроможність персоналу, на нашу думку, можна визначити як його здатність реалізувати наявні в нього конкурентні переваги таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу в

порівнянні з іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку конкурентну позицію. У зв'язку з цим конкурентна позиція самого персоналу повинна розглядатися як невід'ємна ланка ланцюжка цінностей підприємства, а конкурентні переваги, що лежать в основі формування конкурентної позиції персоналу підприємства, стають відповідним положенням розробки стратегічних управлінських рішень щодо використання персоналу з метою реалізації загальної стратегії організації.

Таким чином, можна зробити висновки про те, що однією з передумов належного розвитку підприємства на фоні гострої конкурентної боротьби є формування стратегії управління персоналом, адекватної загальній стратегії організації, а

© О.Ю. Славгородська, В.Г. Щербак, 2005