

- діяльності в умовах сучасної НТР [Електронний ресурс] / І. О. Знаменський // Науковий вісник Академії муніципального управління. – Серія «Економіка». – 2009. – Вип. 7. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_ekon/2009\\_7/09zioatr.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09zioatr.pdf). – Назва з екрана.
12. Oxford large print dictionary, thesaurus, and wordpower guide. – NY. : Oxford University Press, 2006. – 1277 p.
13. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств : [монографія] / В. М. Ячменьова. – Сімферополь : ДОЛЯ, 2007. – 384 с.
14. Топузов Н. К. Совершенствование механизма управления ресурсосбережением в цикле создания инновационной продукции [Электронный ресурс] / Н. К. Топузов // **Проблемы развития инновационно-креативной экономики** : сб. материалов II междунар. науч.-практ. конф. – Режим доступа : <http://econference.ru/blog/conf06/236.html>. – Название с экрана.
15. Алиев Т. И. Основы моделирования дискретных систем : [учеб. пособие] / Т. И. Алиев. – С.Пб. : СПбГУ ИТМО, 2009. – 363 с.
16. Булаев И. А. Теоретические основы управления инновационным развитием муниципального образования / И. А. Булаев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – № 32 (247). – С. 53–59.

УДК 005.95

## РУЙНАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКА: ДІАГНОСТИКА ТА ШЛЯХИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ

**Д. П. Мельничук, кандидат економічних наук; Л. І. Коровчук**

Попри велику кількість наукових рекомендацій, спрямованих на удосконалення механізму формування та використання людського капіталу, вітчизняна практика управління цим соціально-економічним феноменом й надалі залишається вкрай затратною та малоефективною. Досить часто, це спричиняється браком фахових знань та практичного досвіду у сфері управління людським фактором виробництва. Проте іноді, відповідні причини варто шукати у принципово іншій площині – там, де переобтяжений невизначеністю та надмірною відповідальністю управлінець втрачає останні крихти дорогоцінного психологічного ресурсу; там, де, рухаючись від організованості до хаосу, структура людського капіталу опиняється під впливом осіб, які в силу певних обставин потрапили у пастку деперсоналізації, емоційного спустошення та мотиваційного вакууму, що є безжальним та красномовним

свідченням їх професійного вигорання. Сповідуючи потуральницький стиль управління, такі менеджери залишають напризволяще надскладні внутрішньоорганізаційні процеси, і передусім, ті, що пов'язані з потребою особистісного волевиявлення. В результаті цього видозміна якісних характеристик персоналу набуває довільного та непередбачуваного характеру, що в умовах конкурентного середовища провокує масштабну руйнацію людського капіталу організації.

Що ж спричиняє професійне вигорання керівника? Як передбачити та попередити виникнення цього непродуктивного стану? На думку авторів, відповіді на поставлені запитання марно шукати виключно в межах практики організаційного менеджменту. Проблема є більш комплексною, ніж видається на перший погляд, адже торкається майже всіх зрізів соціальних взаємовідносин в суспільстві: і

соціально-економічного, і соціально-культурного, і соціально-побутового, і освітянського. Розмаїтість факторів, що впливають на ймовірність настання професійного вигорання, визначає складність розв'язання відповідних науково-теоретичних та прикладних завдань, а поточна несприятливість різноманітних соціальних умов обумовлює їх надзвичайну гостроту та актуальність.

Сьогодні проблеми професійного вигорання досить часто піднімаються на сторінках світової наукової преси. Це пояснюється надмірною частотою виникнення відповідних станів у представників різних професій соціального спектру, у тому числі й тих, зміст яких пов'язаний з необхідністю спричинення управлінського впливу.

Зокрема, поточне загострення проблем професійного вигорання, значною мірою детермінується деструктивними наслідками перманентних глобальних та локальних фінансово-економічних криз. Останні, до того ж, привносять у зміст піднятої проблеми, так би мовити, національний колорит, а тому негативним є те, що вітчизняні дослідження залишаються дещо осторонь ґрунтовного опрацювання теоретичних засад та удосконалення прикладних методик, спрямованих на забезпечення сталої психологічної рівноваги осіб, зайнятих управлінською працею, від яких врешті-решт і залежить ефективність господарських процесів на всіх рівнях економічної системи суспільства. І попри те, що зарубіжна наука має неабиякий досвід у розв'язанні подібних проблем, обумовленість характеру професійного вигорання специфікою життєдіяльності конкретного соціуму вимагає власне українського погляду на пріоритети збереження психічного здоров'я керівних кадрів, в тому числі й з метою раціонального формування та використання людського капіталу організацій різних форм власності.

Загалом виникнення та популяризацію ідей теорії людського капіталу пов'язують з іменами таких західних вчених як Т. Шульц, М. Боуен, Г. Беккер, В. Хоффман, М. Бонн, Е. Денісон, Дж. Кендрік, Л. Туроу, М. Фішер. У коло ж інтересів вітчизняних вчених відповідні проблеми потрапили з певним запізнен-

ням. Так, С. Мочерний у 2000 р. зазначав, що російські та українські економісти «...досі не змогли розкрити зміст поняття «людський капітал», дати кількісну оцінку ролі знань, науки, охорони здоров'я у створенні національного доходу» [1, с. 719]. Тому позитивним необхідно вважати те, що сьогодні розробки вітчизняних науковців у сфері формування та використання людського капіталу є змістовними з теоретичної точки зору та комплексними – з практичної. Зокрема, суттєвого розвитку теорія людського капіталу отримала завдяки працям Е. Лібанової, С. Пирожкова, А. Чухна, М. Долішнього, О. Грішньої, А. Колода, В. Куценко, О. Бородіної, Г. Назарової, М. Семікіної, В. Поплавського та інших українських вчених.

У свою чергу, результати теоретичних узагальнень та емпіричних досліджень проблем професійного вигорання – в тому числі й в контексті специфіки управлінської праці – знайшли відображення у роботах Х. Фреденбергера, К. Маслак, Ф. Парсона, Дж. Голланда, Е. Роу, Ю. Борисова, А. Журавльова, Ю. Забродіна, В. Бойко, В. Орла, Т. Большакової, А. Карпова, Є. Клімова, Н. Водоп'янової, що дозволило уточнити причини та наслідки професійного вигорання, його фізичні, емоційні, поведінкові, інтелектуальні та соціальні прояви, диференціювати стадії виснаження організму та розробити дієві методики їх попередження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні змісту, специфіки та причин виникнення професійного вигорання управлінських кадрів, яке за нашими висновками не лише унеможлиблює адекватний емоційний контакт з оточуючим соціальним середовищем, але й виявляється у неспроможності вчасної активації вольової сфери та сукупності захисних механізмів, що в підсумку спричиняє руйнівний вплив на професійну дієздатність керівника та структуру людського капіталу організації.

В результаті проведеного дослідження було з'ясовано, що сьогодні у науці існує своєрідна підміна понять, за якої відбувається помилкове ототожнення змісту професійного та емоційного вигорання керівника. Так, достеменно ві-

домо, що термін «вигорання» (англ. «burnout» – «вигорання», «згорання», «сповільнення горіння») був запропонований науці Х. Фреденбергером у 1974 р. для характеристики стану деморалізації, розчарування та крайньої втоми, який за певних обставин спостерігався у працівників психіатричних установ. Згодом ідеї вченого були розвинені та популяризовані К. Маслак та С. Джеконом (1976 р., 1986 р.). Проте, у їх працях загалом не йшлося саме про професійне вигорання. Їх розробки у переважній більшості стосувалися проблем вигорання емоційного – специфічної реакції індивіда на перевтому внаслідок тривалої роботи з людьми, що супроводжувалося деперсоналізацією особистості, дегуманізацією та цинічно-байдужим ставленням до оточуючих, руйнацією емпатичних компонент психіки. І хоча з часом термін «емоційне вигорання» почав застосовуватися більш широко задля характеристики психологічних дисбалансів, що виникали у соціальних працівників, лікарів, юристів та педагогів, все ж таки його не можна вважати всеохоплюючим, в тому числі й в розрізі управлінської праці. Тим паче, що робота керівника припускає більш глибокий міжособистісний контакт, ніж це доречно в інших професіях – це контакт між суб'єктом й об'єктом управлінського впливу, а тому й спектр проблем вигорання особистості у практиці менеджменту є набагато ширшим. Він стосується не тільки емоційної, але й вольової та захисної компоненти діяльності керівника. Рішучість, витримка, наполегливість та цілеспрямованість – ось ті складові, які щоденно перебувають під загрозою деформації, спонукаючи науковий світ до подальшої розробки теоретичних засад та вдосконалення прикладних методик подолання проблем професійного вигорання у сфері управлінської праці.

Виходячи з викладеного, під професійним вигоранням керівника ми розумітимемо процес поступової втрати останнім нормального психічного тону та когнітивно-комунікаційного балансу через емоційне, розумове та фізичне виснаження внаслідок тривалого перебування під деструктивним впливом різноманітних стрес-факторів виробничого, господарського та соціального характеру.

Призводячи до суттєвої деформації особисті управлінця, професійне вигорання спричиняє значний негативний вплив і на якість людського капіталу організації, адже за таких умов:

- знижується рівень адекватності та оперативності управлінських рішень, як тих, що безпосередньо пов'язані з формуванням освітньо-кваліфікаційних характеристик людського капіталу, так і тих, що покликані забезпечити умови, необхідні для його продуктивного використання;

- руйнується мотиваційна складова людського капіталу внаслідок неефективного застосування соціально-психологічних прийомів та методів управління, передумовою чого є відчутна невпевненість менеджера у правильності прийнятих рішень, неспроможність віднайти вагомий й відповідні ситуації аргументи, нездатність знешкодити психологічні бар'єри між собою та підлеглими, які закономірно виникають в результаті неадекватної управлінської поведінки та зворотної антипатії членів трудового колективу до особистості керівника.

Подібні закономірності вимагають ретельної уваги до проблем професійного вигорання управлінців, ознаки якого доцільно згрупувати наступним чином:

- *емоційні*: брак енергії та ентузіазму, постійна втома, безперервна тривожність та напруженість, гнів й образливість, нездатність адекватно оцінювати досягнуті результати, втрата бажання працювати та безвідповідальність, пригнічений настрій, що поєднується з цинізмом, песимізмом, апатією, депресією, відчуттям безглуздості та безперспективності;

- *інтелектуальні*: байдужість до всього нового, утруднена концентрація уваги, сповільнене сприйняття інформації, шаблонність мислення, формальне ставлення до власних функціональних обов'язків, пасивність щодо розвитку знань та професійних навичок;

- *поведінкові*: відверта байдужість до оточуючих, гіпертрофоване сприйняття статусних та рольових позицій членів трудового колективу, надмірна імпульсивність, істеричність, підвищена дратівливість, схильність скаржитися на життя, невпевненість у теперішньому та майбутньому, агресивність;

- *соціальні*: дезадаптованість і конфліктність, ізоляція та обмеженість контактів, відчуття самотності, повна або часткова втрата інтересу до проблем колективу, в тому числі, й до спільного дозвілля;

- *фізичні*: нічне безсоння та сонливість протягом дня, надмірне збільшення чи зменшення ваги, зловживання збуджуючими та заспокійливими хімічними сполуками (і передусім, алкоголем, ніотином та кофеїном), відсутність апетиту чи переїдання, болі в ділянці серця та шлунку, алергія, захворювання ендокринної системи, порушення імунологічного статусу, гіпертонія, тремор кінцівок тощо.

Загалом ризик професійного вигорання є доволі високим для осіб, які власну професійну діяльність ставлять вище за решту життєвих цінностей. Такі керівники схильні ототожнювати особисті цілі з цілями організації, що поступово призводить до втрати сенсу власного життя. Невиправданою варто вважати й занадто емоційну реакцію на внутрішньоорганізаційні процеси та обставини, що, як правило, притаманне соціально незрілим особам. Подібне енергетичне марнотратство також веде до прискороного професійного вигорання та суттєвої деформації характеру групової взаємодії, перешкоджаючи тим самим досягненню намічених цілей.

Зрозуміло, що різні люди мають різну схильність як до самої управлінської праці, так і до вигорання під час виконання різноманітних функцій менеджменту. Тому не остання роль в процесі вирішення відповідних проблем має відводитись оптимізації процедури професійного відбору та гармонізації структури освітнього процесу. Адже за існуючої системи вступу до вищих навчальних закладів – коли висновки про доцільність зарахування молоді до лав потенційних управлінців робляться виходячи з того, наскільки та володіє українським правописом – розв'язати проблему відповідності особистісних якостей абітурієнтів специфіці обраної спеціальності доволі важко. З іншого боку, фактично, приреченими до професійного вигорання виявляються менеджери, які внаслідок надмірної затеоретизованості навчального процесу залишаються цілковито

необізнаними щодо ефективних методик самоорганізації, збереження внутрішньої рівноваги та особистісної самобутності всупереч впливу оточуючого соціального середовища.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, варто зосередити увагу, принаймні, у двох розрізах піднятої проблеми. Перший – той, що акумулює широке коло питань, пов'язаних із забезпеченням українською освітньою системою високого рівня професійної підготовки та психологічної готовності майбутніх керівників, другий – стосується проблем покращення культури та організаційного механізму консультативної підтримки вже практикуючих менеджерів. На жаль, максимально допустимі обсяги статті не дозволяють з достатньою повнотою висвітити авторські міркування стосовно поточних проблем та пріоритетних кроків, спрямованих на попередження комунікаційно-когнітивних та емоційно-вольових дисбалансів у праці керівних кадрів. Тому зупинимось лише на деяких аспектах попередження професійного вигорання управлінського персоналу як важливої передумови гармонізації системи формування та використання людського капіталу організації різних форм власності.

У такому контексті на першочергову увагу заслуговує проблема змісту освітніх заходів, завдяки яким вітчизняні менеджери набувають фахові знання та професійні навички, що необхідні в процесі практичної реалізації різноманітних управлінських функцій. Володіючи неабияким досвідом роботи в українських вузах, ми авторитетно стверджуємо, що приголомшлива більшість студентів «управлінських» спеціальностей навіть на останніх курсах навчання не усвідомлює специфіку своєї майбутньої професії, а також тих складностей та суперечностей, що пов'язані з нею. Це обумовлює цілковиту психологічну безпорадність завтрашніх дипломованих керівників в процесі практичного застосування засвоєних знань в умовах реального соціального та виробничого середовища. Принципи та функції, стратегії й тактики, продуктивність та ефективність – чого тільки не вивчають наші студенти! Проте, знання всіх цих важливих речей є абсолютно марним, якщо в підсумку

майбутній керівник виявиться неспроможним належним чином впливати на підлеглих, застосовувати ефективні методики психогієни, зберігати внутрішню цілісність, перебуваючи під потужним зворотним впливом тих осіб, які незадоволені прийнятими управлінськими рішеннями, – а таких, за сучасних умов господарювання, як правило, чимало. На жаль, типовою залишається ситуація, коли єдиною зброєю, яка опиняється у розпорядженні новоявленого менеджера, виявляється лише набутий під час затеоретизованого навчання напівпрофесійний жаргон. Та яка з того користь? Будучи неспроможним опанувати хвилі внутрішньоорганізаційної динаміки та йдучи на різноманітні поступки з метою збереження власного реноме, такий керівник виявляється основною причиною та провокатором глибокої деструкції людського капіталу організації.

Тут же задамося питанням й про причини завзятої критики «управлінських» спеціальностей та постійні посягання на ліцензовані обсяги набору до вищих навчальних закладів? Можливо, відповідь таки й криється у тому, що переобтяжені теоретичними відомостями випускники залишаються позбавленими основного – майстерності ефективного впливу? Натомість, доволі часто доводиться спостерігати подібну майстерність у тих осіб, які обіймають керівні посади, не маючи при цьому й мінімальної фахової підготовки. Проводячи,

як правило, авантюристичну кадрову політику, такі управлінці становлять справжню загрозу для майбутнього розвитку організації та її найціннішого активу – людського капіталу.

З іншого боку, серйозною проблемою сьогодення є нерозвиненість практики психологічного консультування керівників з метою попередження їх професійного вигорання. І якщо на Заході така практика є звичайним явищем, то в Україні до послуг кваліфікованих консультантів звертаються вкрай рідко, що окрім іншого обумовлюється зневажливим ставленням керівного складу організацій до проходження ряду психологічних випробувань та процедур, які нібито ставитимуть під сумнів їх гідність та професійну придатність. Такі обставини обумовлюють важливість подальшого розвитку культури психологічного консультування в управлінському середовищі, що поряд із підвищенням якості практичної підготовки менеджерів у стінах вищих навчальних закладів дозволить нівелювати подальше загострення проблем професійного вигорання вітчизняних керівників та спростити на цій основі розв'язання важливих завдань у сфері управління людським капіталом.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Академія, 2000 – Т. 1. – 864 с.

УДК 658.16:330.15

## ФУНДАМЕНТАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Н. В. Шевчук, кандидат економічних наук**

Об'єктивною основою створення підприємств і їх подальшого ефективного функціонування є ресурси. Здатність ресурсів у процесі трансформації генерувати грошові потоки та створювати нову вартість обумов-

люють необхідність науково обґрунтованого системного управління ним на стадіях формування та трансформації з урахуванням сучасних тенденцій розвитку виробничих структур, які орієнтовані на довгострокове економічне