

Відомо, що зміцненню командного духу сприяють неформальні заходи – спортивні змагання, боулінг, пікніки на природі, святкування днів народження та ін., – які об'єднують співробітників і розряджають напружену обстановку. Однак в умовах змін особливо важливі саме формальні зібрання та робочі наради, на яких керівники можуть детально обговорити всі події, що відбуваються. Якщо зазвичай наради з директорами проводяться раз на тиждень, то в період змін вони потрібні значно частіше, можливо кожен день. Це дозволяє здійснювати перевірку відповідності розвитку подій виробленому плану. Керівники отримують можливість обговорити з колегами всі неясні моменти, описати своє бачення подальших дій.

Отже, єдиного рішення для виходу з складних ситуацій, що виникають при впровадженні змін на підприємстві, не існує. Але якщо їх подоланням займається згуртована команда керівників, то нові схеми роботи, які диктуються змінами, будуть впроваджені грамотно, а збої усунені швидко і професійно.

Список літератури: 1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О.Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. – 2009. – № 1. – С. 55-57. 2. Дибя О. Мотивація підприємця: сутність та реалізація// Ринок цінних паперів України. – К. – 2010. – № 8-9. – С. 19-23. 3. Попов Д.Е. Мотивація керівників як фактор виконання стратегії підприємства / Д.Е.Попов // Менеджмент в Росії і за кордоном, 2011. – № 3. – С. 53 – 65. 4. Сасіна Л.О. Методичні підходи до розроблення програми мотивації праці персоналу підприємства / Л.О. Сасіна, В.М. Лугова // Економіка розвитку. – 2009. – № 2 (34). – С. 44-46.

ВЕРЕС ШАМОШИ МАРИАНН, доктор екон. наук,
Мишкольцький ун-т, Венгрія, зав.кафедрой

Н.П. ТКАЧЕВА, НТУ «ХПІ», канд. екон. наук, г. Харків,
преподаватель

ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ

В общем под понятие «компетентность» мы понимаем такую способность организации, которая делает возможным достижение поставленных целей. Функциональная компетентность организации определяется как способность, что

в данном смысле включает в себя организационное знание (знание организации) и способность применения данного знания. Компетентность организации является совокупностью индивидуальных и коллективных способностей, специального знания и производительности, что по-разному описывается в специальной литературе [2] с точки зрения стратегического менеджмента, целью организационного обучения является усвоение, овладение компетентностью, которая ляжет в основу функционирования предприятия в будущем. Прагалад и Гамел [6] впервые дали определение центральной роли компетенции организации – называя «ключевой компетентностью», – как специальное профессиональное знание, которое формируется на базе специальных знаний и технологии, посредством которых организации создают ценности (стоимость), признаваемые покупателями. С помощью компетенций организация может отличаться от своих конкурентов, может расширять свою деятельность новыми продуктами, новыми рынками. Они подчеркивали, что эти компетенции возникают как комбинация существующих на предприятии знаний, и проявляются (осуществляются) через индивидов (членов организации). Характерной чертой этих компетенций является то, что их разработки требуют инвестиций, а в случае неприменения – исчезают. Дрейер и Риис [5] различают четыре основополагающих элемента компетентности:

- технология, как совокупность физических систем и средств;

- человеческий фактор, который приводит в действие технологию, олицетворяет способности и знания;

- организация, включающая системы функционирующего менеджмента и формальную организационную структуру, а также

- культура организации, что представляет собой неформальное проявление (лицо) организации.

В процессе изучения структуры компетентности, можно выделить три уровня компетенции, базирующиеся одна на другой в иерархической структуре [3]. Модель, изображенная на рис. 2, прекрасно иллюстрирует, что если (простые) компетентности первого уровня однозначно легко обучаемы, усвояемы, то копирование компетенций более высокого уровня не возможно по причине их многосложности. Усвоение

компетенций более высокого уровня от других организаций требует компетентности оперирования связями между организациями, как инфраструктурное требование, на фоне которого может происходить оперирование обучением между организациями. Путем изучения внутренних ресурсов, способностей, компетентности предприятий можно определить, какое именно воздействие на конкурентоспособность предприятия оказывают элементы системы предприятия и их взаимосвязи. Оценку внутренних факторов можно провести в сравнении со сформулированными стратегическими целями, возможностями и способностями конкурентов.

Список литературы: 1. **Antal-Mokos Z.** – Balaton K – Drótos Gy. – Tari .: Stratégia és szervezet. KJK. Budapest, 1997. 2. **Awuah G.B.** A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 7, 574-599o. 3. **Banerjee P.R.** Esource dependence and core competence: insight from Indian softwarte firms. *Technovation* 23, 251-263o.2003. 4. **C.K. Prahalad-G.Hamel:** A vállalt alapvető képessége. *Vezetéstudomány* 1993. 1-2 szám 34-46 o. 5. **Drejer A.-Riis J.O.:** Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated. *Tecnovation*, 19, 631-644o. 1999. 6. **Prahalad C.K.:** - Hamel G.: *Competing for the future.* Harvard Business Press, Boston 1994. 7. **Veresné Somosi M.:** Szervezeti képesség és mérési lehetőségei. XIV. Épületgépészeti, Gépészeti és Építőipari Szakmai Napok. Szakkiállítás és Nemzetközi Tudományos Konferencia, Debreceni Egyetem AMTC Műszaki Kar. Debrecen 2008 október 30-31. 8. **Vilmányi Márton:** Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress, Szeged, 186-200.o.

А.Н. ГУЦАН, ас., НТУ «ХПИ»

МОТИВАЦИОННОЕ ЯДРО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Мотивация персонала является ключевым фактором развития современного предприятия. В этой связи ключевым является изучение ключевых понятий мотивации.

Мотивационное ядро персонала организации — это единство связанных между собою стимулов и мотивов. Мотивационное ядро характеризуется следующими признаками: 1) наличием нескольких мотивов, одновременно воздействующих на человека в процессе труда; 2) наличием стимулов, относящихся к различного рода ресурсам, находящимся в распоряжении системы управления; 3) наличием последовательной, устойчивой причинно-следственной связи между мотивами и стимулами; 4) устойчивостью мотивационного ядра; 5) способностью мотивационного ядра к модернизации на основе смены