

Во всех развитых странах в связи с ухудшением экологической ситуации начался поиск экономически эффективных методов, позволяющих оптимизировать затраты на достижение необходимых экологических целей, поставленных перед предприятиями. В результате все больше стал проявляться интерес к рыночным рычагам, включающим как платежи, так и куплю-продажу лицензий (разрешений) на выброс (сброс) вредных веществ в окружающую среду. Таким образом, наметился переход от административных мер к более широкому использованию экономических методов регулирования природоохранной деятельности [7].

Подводя итог сказанному, можно констатировать тот факт, что в условиях несовершенства рыночной инфраструктуры, изношенности оборудования, неудовлетворительного технического состояния объектов и наличия проблемы неплатежей необходимо усиление роли экономического регулирования в сфере водопользования. По характеру воздействия рекомендуемые методы управления должны включать не только принудительную, но и стимулирующую мотивацию. Решение проблемы выбора приоритетов в области использования новых энерго- и экологически эффективных технологий водопользования должно быть ориентировано на повышение конкурентоспособности и устойчивости развития предприятий, у которых водохозяйственный технологический блок является базовым в производственной деятельности. Введение механизма взимания платы с учетом предотвращенного ущерба окружающей среде повышает рентабельность водохозяйственной деятельности предприятия в рамках существующей производственной структуры.

Литература: 1. Федорищева А. Техногенно-екологічна ситуація в Україні та управління рівнем її безпеки / А. Федорищева, О. Бугрим // Економіка України. — 1998. — №5. — С. 74 – 79. 2. Леньова М. Н. Природно-кліматичні умови, ґрунтове покриття та земельні ресурси // В кн.: Ринкова трансформація економіки АПК / За ред. П. Т. Каблука. — К.: ІАЕ, 2002. — С. 691 – 697. 3. Колтун В. С. Охорона навколишнього природного середовища // В кн.: Ринкова трансформація економіки АПК / За ред. П. Т. Каблука. — К.: ІАЕ, 2002. — С. 288 – 291. 4. Дорогунцов С. І. Економічні проблеми галузевого водокористування і водозабезпечення народного господарства України / С. І. Дорогунцов, М. Л. Хвесик. — К.: Колос, 1993. — 56 с. 5. Концепція розвитку водного господарства України // Офіційний вісник України. — 2000. — №5. — С. 7 – 20. 6. Кухарь В. П. Экотехнология. Оптимизация технологии производства и природопользования / В. П. Кухарь, Н. Д. Зайцев, Г. А. Сухоруков. — К.: Наукова думка, 1989. — 264 с. 7. Васильев А. И. Управление эффективностью использования водных ресурсов в АПК / А. И. Васильев, В. В. Деречин, А. С. Диров; [Под ред. В. В. Деречина. — Одесса — Харьков, 1997. — 160 с.

УДК 658.83

Вальчук Т. Л.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТИПОЛОГИИ ЛИЧНОСТИ МАЙЕРС-БРИГГС В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ С УЧЕТОМ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

In this paper, the concrete approaches towards using cognition-psyche personality typologies for personnel management are formulated. The procedures of creating synergetic effect for the cases of speciality choice, personality cognitive style identification, personnel communications improvement, working team formation and management are researched.

В связи с тем, что современный менеджмент чрезвычайно усложняется, количественная инструментальная идентификация когнитивно-личностных характеристик персонала становится необходимым элементом всего цикла меж- и трансдисциплинарных исследований человека как отдельного интеллектуального компонента и системы самоорганизующихся компонентов. Следует отметить также, что решение указанной проблемы связано с определенной неизбежной интеграцией знаний о человеке. При этом на современном уровне интеграция содержательно определяется психологическим и социализированным контекстами. Таким образом, разработка и применение перспективных интегральных технологий диагностики когнитивно-личностных характеристик человека позволит качественно по-новому использовать человеческие ресурсы, эффективнее осуществлять подбор кадров и распределение полномочий, искать новые возможности, предупреждать возникновение потенциальных угроз конфликтов в коллективе, а значит обеспечивать успешность конкурентного функционирования организации в условиях начавшейся новой информационной революции.

Перед менеджером сегодня стоит задача создавать такие организации, в которых каждый работник, имеющий какую-то определенную сильную сторону, смог бы полностью реализовать этот потенциал. Для этого необходимо владеть рядом технологий, которые помогут выявить индивидуально-личностные, профессиональные характеристики персонала, конкретные профессиональные умения и потен-

циальные возможности работников. По своей сути, проблематика типологий человека была, есть и всегда будет весьма актуальной, оставаясь при этом меж- и, скорее, трансдисциплинарной. Так как ведущие специалисты менеджмента считают, что в XXI веке работники умственного труда (англ. *knowledge-workers*) будут относиться не к издержкам, а к основному капиталу организации развитых стран [1 – 3], то основное внимание в настоящем исследовании будет уделено *когнитивно-личностным* типологиям.

Целью данной статьи является разработка рекомендаций для менеджера по использованию инструментария исследуемой типологии Майерс-Бриггс при решении некоторых наукоёмких, в том числе и междисциплинарных, проблем кадрового менеджмента. В указанном аспекте рассмотрены следующие проблемы: синергетическая дополняемость типов; конструирование взаимоотношений между типами; рациональный с точки зрения типа выбор профессии; понимание влияния предпочтений личности на стиль её работы; синергетическое (само)улучшение процесса принятия решения, а также рационализация коллектива (например, творческого).

Метафора, характеризующая предстоящее исследование, может послужить известное высказывание древнего китайского философа Куан-Тзу, который сказал: "Если дашь человеку рыбку, накормишь его на один день. Если дашь ему удочку, накормишь его на всю жизнь. Однако если дашь ему знания, как сделать удочку, можешь накормить *целую деревню на всю жизнь*" [4]. В этом высказывании в метафорической форме представлены, например, рабочая системная функция — использование удочки, и синергетический эффект — умение производить удочки. В этой метафоре представляется сущность деятельности топ-менеджера. Ему требуется синтезировать ответ на комплексный вопрос: "Как рационально сформировать коллектив? Как им управлять на операционном, тактическом и стратегическом уровнях? Как адаптировать коллектив в условиях изменяющейся внешней среды?"

Главными положениями разрабатываемой методики являются тезисы о том, что:

достижение синергетического эффекта в любом, достаточно сложном, коллективе требует использования *всего разнообразия* типов персонала;

идентификация своего типа и типов коллег даёт возможность синтезировать *рациональные схемы взаимодействия и/или управления* на тактическом, а также стратегическом уровнях;

рациональное (правильное и эффективное) решение должно формироваться с учётом *реальности, возможности, следствия и человеческих ценностей*;

самые лучшие намерения могут привести к *отрицательным результатам*, если их реализация не будет продумана и взвешена с учётом вышеизложенного контекста;

тип личности *не объясняет* всех характеристик поведения человека.

Для удобства анализа приведена табл. 1, в которой представлена структура типологии И. Майерс-Бриггс. В ней выделено "когнитивное" ядро типологии с четырьмя комбинациями предпочтений, а также обозначены соответствующие доминантные (курсивом) и дополнительные процессы. Выделены также "социально-личностные" предпочтения, образующие оболочку типологии.

Содержащаяся в таблице информация является базовой при разработке рекомендаций по решению проблем:

подбора синергетических дополнений свойств различных типов;

рационального выбора профессии конкретным человеком;

оценивания характерного стиля работы различных типов личности;

планирования взаимодействия с персоналом; формирования и управления коллективом (творческим, экспертным).

Таблица 1

Структура 16 векторов типологии Майерс-Бриггс

Ядро типологии / Оболочка типологии	S (сенсорный) – T (мыслительный)	S (сенсорный) – F (чувствительный)	N (интуитивный) – F (чувствительный)	N (интуитивный) – T (мыслительный)
I (интроверт) – J (решающий)	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
I (интроверт) – P (перцептивный)	ISTP	ISFP	INFP	INTP
E (экстраверт) – P (перцептивный)	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
E (экстраверт) – J (решающий)	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Идентификация типов персонала и, в частности своего собственного, является основой для синтеза уникальных или необходимых деловых качеств конкретной пары людей или коллектива. Успех в решении этой довольно сложной кадровой проблемы зависит от взаимного усиления типов, в особенности свойствами противоположных типов личности.

Так, наиболее чёткое представление перспективы можно ожидать, как правило, от личности с

интуитивным типом предпочтения (см. табл. 1), в то время как наибольший практический реализм — от сенсорного типа, наиболее точный анализ — от мыслительного, а наибольшее понимание людей — от чувствительного типа. В совместном деле противоположные типы наилучшим образом могут дополнять друг друга, так как они видят проблему по-разному и генерируют разные решения. В то же время понимание другого (в особенности противоположного) типа смягчает взаимные трения потому, что разные типы понимают объективность существования другого мнения [5].

Ниже, в табл. 2 и табл. 3, представлены противоположные свойства, относящиеся к ядру типологии.

Опираясь на приведенную информацию о характеристиках противоположных когнитивных типов, можно вполне осмысленно синтезировать процедуры подбора персонала с учётом синергетического эффекта.

Вполне естественным представляется тезис о том, что человека привлекает та профессия, которая отвечает его *когнитивным предпочтениям* (обозначены комбинациями S-N и T-F, расположенными в середине вектора типа). Если повседневная работа требует использования свойственного личности способа восприятия, то она будет справляться с работой лучше, а если повседневная работа предполагает естественный для человека способ принятия решений, то решения будут более эффективными.

Таблица 2

Дополняющие свойства для интуитивных и сенсорных типов

Индекс характеристики	Интуитивные типы нуждаются в сенсорных, чтобы	Сенсорные типы нуждаются в интуитивных, чтобы	Индекс характеристики
1	2	3	4
(И+С)1	привлекать к анализу релевантные факты	видеть новые возможности	(С+И)1
(И+С)2	реально оценивать ситуацию	замечать признаки стратегических изменений	(С+И)2
(И+С)3	использовать опыт при решении проблем	синтезировать план реагирования на стратегические изменения	(С+И)3
(И+С)4	вникать в детали	системно представлять текущую ситуацию	(С+И)4
(И+С)5	фокусировать внимание на главных текущих моментах	предвидеть направления эволюции или развития	(С+И)5

Окончание табл. 2

1	2	3	4
(И+С)6	отслеживать необходимые моменты	понимать необходимость работы на перспективу	(С+И)6
(И+С)7	реалистично оценивать трудности		
(И+С)8	получать положительные эмоции от результатов настоящего момента		

Таблица 3

Дополняющие свойства для чувствительных и мыслительных типов

Индекс характеристики	Чувствительные типы нуждаются в мыслительных, чтобы	Мыслительные типы нуждаются в чувствительных, чтобы	Индекс характеристики
(Ч+М)1	глубоко анализировать последствия	убеждать	(М+Ч)1
(Ч+М)2	организовывать решение проблемы	успокаивать и делать приятной ситуацию	(М+Ч)2
(Ч+М)3	предвидеть упущения и ошибки	понимать чувства других	(М+Ч)3
(Ч+М)4	менять то, что нуждается в изменении	возбуждать энтузиазм	(М+Ч)4
(Ч+М)5	последовательно реализовывать выбранную тактику и стратегию	учить	(М+Ч)5
(Ч+М)6	реалистичски взвешивать аргументы	продавать	(М+Ч)6
(Ч+М)7	менять персонал в случае необходимости	ценить правильные выборы	(М+Ч)7
(Ч+М)8	твёрдо противостоять внутреннему и внешнему сопротивлению	принимать мыслителей	(М+Ч)8

Хотя основная область интересов должна отвечать стилям восприятия и решения, остальные предпочтения также важны для карьеры. *Удовлетворение* от работы в значительной степени зависит от E-I предпочтения, а именно от того, где используются доминирующая и дополнительная когнитивные функции — во внешнем мире людей и событий или во внутреннем мире впечатлений и идей.

Конкретный же стиль работы будет определяться J-P предпочтениями. Например, можно рассмотреть S-T комбинацию. Интроверты IST *предпочитают* формировать факты и принципы, относящиеся к текущей ситуации, а это в основном полезно делать в бухгалтерии, юриспруденции, истории. Экстраверты, особенно предпочитающие решения, любят создавать ситуацию (вместе с привходящими

Окончание табл. 4

обстоятельствами), реализовывать её продвижение, а это полезно в бизнесе, производстве, администрировании.

Надо помнить также о том, что, хотя когнитивно-социальные предпочтения являются определяющими при выборе профессии, целесообразно рассматривать и другие критерии, так как вектор типа не объясняет всего поведения человека.

Ниже представлены характерные особенности когнитивных типов, относящиеся к процедуре рационального выбора профессии.

Сенсорный + мыслительный тип. Внимание S-T типов сосредоточено в основном на реалиях данной ситуации, которые зарегистрированы, собраны и проверены посредством органов чувств. При их решениях, основанных на мышлении, используется логический анализ. В результате мысль таких людей продвигается от причин/предпосылок к следствиям/заключениям.

Сенсорный + чувствительный тип. S-F типы интересуются реальностью, наблюдаемой непосредственно. Так как решения принимаются на основе чувств, то в решениях присутствует личное отношение и внимание к значимому как для них, так и для других. У типов развито внимание к людям.

Интуитивный + чувствительный тип. У N-F типов процесс решения сопровождается большей долей личного интереса, но поскольку такие типы склонны к интуиции, их интересом являются не факты, а возможности. Поэтому их привлекают новые вещи, планы, истины, а также новые возможности для людей.

Интуитивный + мыслительный тип. N-T типы интересуются возможностями, но, предпочитая думать, они оценивают возможности логично и реалистично. Поэтому их привлекает работа, основанная на способности анализировать. Часто их привлекают теоретические и технические возможности.

Как уже отмечалось выше, конкретный стиль работы определяется в основном J-P предпочтениями. В табл. 4 – 7 представлены характеристики стилей работы для пар конкретных сочетаний предпочтений в когнитивно-личностных типах [5]. По сравнению с оригиналом некоторые характеристики уточнены, одновременно описания табулированы.

Таблица 4

Характеристики стиля работы интровертов и экстравертов

Индекс характеристики	Интроверты	Экстраверты	Индекс характеристики
1	2	3	4
Интр1	глубоко анализируют последствия	убеждают	Э1

1	2	3	4
Интр2	организуют решение проблемы	успокаивают и умиротворяют	Э2
Интр3	предвидят возможные ошибки и недостатки	угадывают чувства других	Э3
Интр4	обновляют устаревшие компоненты	возбуждают энтузиазм	Э4
Интр5	последовательно реализовывают выбранную тактику и стратегию	учат	Э5
Интр6	реалистически взвешивают "за" и "против"	продают	Э6
Интр7	заменяют персонал в соответствии с планом	ценят правильные выборы	Э7
Интр8	противостоят внутреннему и внешнему сопротивлению	принимают мыслителей	Э8

Таблица 5

Характеристики стиля работы интуитивных и сенсорных типов

Индекс характеристики	Интуитивные типы	Сенсорные типы	Индекс характеристики
Итт1	осознают перспективы/возможности	осознают значимость каждого события	С1
Итт2	замечают, что можно улучшить	фиксируют внимание на важном в данный момент	С2
Итт3	не любят однообразной работы	любят привычные способы действия	С3
Итт4	любят овладевать новыми навыками	любят использовать уже имеющиеся у них знания	С4
Итт5	работают с приливами энергии и энтузиазма, теряя темп в перерывах	работают терпеливо, реалистично понимая, как много времени необходимо	С5
Итт6	быстро приходят к заключению	приходят к заключению постепенно	С6
Итт7	следуют за вдохновением и догадками	не склонны к воодушевлению/эмоциям	С7

Окончание табл. 5

1	2	3	4
Итт8	могут быть не аккуратны с фактами	аккуратны в отношении фактов	С8
Итт9	не любят тратить время на детали	хороши в точных работах	С9
Итт10	могут усложнять задачу	могут упрощать задачу	С10
Итт11	размышляют, почему так складывается ситуация	принимают текущую ситуацию за объект, с которым надо работать	С11

Таблица 6

Характеристики стиля работы мыслительных и чувствительных типов

Индекс характеристики	Мыслительные типы	Чувствительные типы	Индекс характеристики
М1	предпочитают логический порядок	любят гармонию и готовы работать ради неё	Ч1
М2	сильнее реагируют на идеи, чем на чувства	внимательны к ценностям/мыслям людей	Ч2
М3	предвидят логические последствия решений	прогнозируют влияние принятых решений на людей	Ч3
М4	нуждаются в справедливом отношении	время от времени нуждаются в похвале	Ч4
М5	в основном тверды и непоколебимы	как правило, сочувствуют другим	Ч5
М6	способны объективно оценивать и увольнять людей	не любят говорить людям неприятности	Ч6
М7	не замечая, могут ранить чувства других	рады делать добро людям	Ч7
М8	талантлив в анализе проблемы и ситуации	интересы человека ставят выше интересов работы/идеи	Ч8

Таблица 7

Характеристики стиля работы решающих и перцептивных типов

Индекс характеристики	Решающие типы	Перцептивные типы	Индекс характеристики
1	2	3	4
Р1	лучше работают по спланированному сценарию	не переживают, если что-то надо сделать в последнюю минуту	П1

Окончание табл. 7

1	2	3	4
Р2	любят осуществлять и заканчивать задуманное	хорошо адаптируются к изменяющейся ситуации	П2
Р3	могут принимать решение слишком быстро	могут испытывать трудности при принятии решения	П3
Р4	не любят прерывать дело, даже для более срочного вопроса	чувствуют, будто им никогда не хватает информации	П4
Р5	получают удовлетворение от принятия решения относительно людей/ситуаций	могут начать много проектов и испытывать трудности в их завершении	П5
Р6	нуждаются в самом необходимом для начала работы	могут откладывать неприятную работу	П6
Р7	планируют работу и каждый шаг выполняют в срок	хотят знать всё о новой работе	П7
Р8	используют список дел как руководство к действию	много могут сделать в последнюю минуту под давлением "крайнего срока"	П8
		список дел для них — это перечень вещей, которые должны быть когда-то выполнены	П9

Имея требования, например, к руководителю фирмы [6, с. 267 – 275 и др.], а также зная тактические и стратегические цели фирмы, можно с учётом приведенных знаний о типах предложить рациональные менеджерские решения как по отбору претендентов на должность, так и при формировании отдельных пар и дублёров, а также при синтезе структуры коллектива.

При планировании взаимодействия людей лучшим применением типов является понимание и признание сильных сторон конкретной личности и её партнёра. Отношения тогда могут строиться на полном признании того, что партнёр обладает иными личностными характеристиками и имеет право оставаться другим. При этом появится понимание того, что следует обращать внимание на сильные стороны партнёра, вместо того, чтобы думать о слабых. *В партнёрских отношениях нет хороших или плохих сочетаний типов.* Каждое конкретное сочетание (все предпочтения одинаковы, либо противоположны, либо имеет место любое их сочетание) приведёт к

уникальному набору характеристик. Так, люди с одинаковыми предпочтениями могут легко общаться и придерживаться одинаковых ценностей. Пара с противоположными предпочтениями после взаимного осознания этого может испытывать удовольствие от своих различий. Это относится как к близким отношениям, так и к отношениям на работе.

Конкретные характеристики взаимодействия противоположных предпочтений представлены в приведенных выше таблицах. Из материала анализа типологии [5; 7 – 9] можно сделать вывод о существовании синергетического эффекта также при улучшении процессов восприятия и принятия решения конкретной личностью. Процесс формирования коллектива с требуемыми когнитивно-личностными характеристиками может быть в значительной мере облегчен, если использовать приведенную и другие типологии.

Проведенные исследования позволяют разработать конкретные рекомендации, основанные на использовании сведений о когнитивно-личностных характеристиках персонала, а также на способах синергетического дополнения типов. Научный анализ когнитивно-личностной типологии И. Майерс-Бриггс подтвердил её содержательность и высокую степень достоверности (то есть научную объективность), в частности, в области менеджмента персонала.

Подходы к использованию типов в менеджменте персонала с учетом обеспечения синергетического эффекта рассмотрены для случаев оценивания предпочтений в стиле работы, взаимодействия с персоналом, формирования рационального коллектива и управления им, выбора профессии.

Таким образом, обоснована практическая ценность применения типологии Майерс-Бриггс для решения задач рационального управления людскими ресурсами и разработаны конкретные рекомендации по её реализации с учётом обеспечения синергетического эффекта, что может значительно повысить эффективность синтеза рациональных структур коллективов и управлений ими на операционном, тактическом и стратегическом уровнях.

Литература: 1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Изд. дом "Вильямс", 2002. — 272 с. 2. Мартыненко Н. М. Менеджмент. — К.: Изд. "Леся", 2002. — 1000 с. 3. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту. — К.: Вид. МАУП, 1999. — 400 с. 4. Reddy Ray. The Challenge of Artificial Intelligence, COMPUTER, October, 1996. — P. 86 – 98. 5. Майерс-Бриггс И. Типология Майерс-Бриггс. Психология индивидуальных различий / Майерс-Бриггс И., Мак-Колли М. Х., Хэммер А. Л.; [Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. Я. Романова. — 2-е изд. — М.: НОУ Моск. психосоциальный институт, 2002. — С. 755 – 775. 6. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.

7. Valchuk T., Kompanets L. Identification/Authentication of Person Cognitive Characteristics // The IEEE AutoID'02 Proceedings of 3rd Workshop on Automatic Identification Advanced Technologies, 14 – 15 March, 2002, Tarrytown, New York, USA. — P. 12 – 16. 8. Valchuk T., Wyrzykowski R., Kompanets L. Mental Characteristics of Person as Basic Biometrics. Post-ECCV'02 Workshop on Biometric Authentication. 1st June, 2002, Copenhagen, Denmark // In: Lecture Notes in Computer Science and Artificial Intelligence, # 2359, Springer-Verlag, 2002. — P. 78 – 90. 9. Myers I. B., McCaulley M. H. Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator. — Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1985. — 328 p. 10. Анастаси Анна Психологическое тестирование / Анастаси Анна, Урбина Сюзан. — 7-е межд. изд. — СПб.: ПИТЕР, 2002. — 688 с.

Стаття надійшла до редакції
9.03.2004 р.

УДК 330.33

Котляров Л. Д.

МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

The article contains a suggestion of interaction between small and large enterprises at the local level as well as at the regional one. It is proved that the Programmes of support of small business development make for successful development of small enterprises (Kharkiv region is taken as an example). Among the necessary conditions of small enterprises efficient development are tax reduction, decrease of penalties, the formation of favourable conditions for foreign investment.

В условиях рынка подлинным двигателем экономики является предпринимательство, которое в Украине находится на стадии развития. Оценку развития малого и среднего бизнеса дал Президент Украины Кучма Л. Д. в своем выступлении на Всеукраинском совещании по вопросам предпринимательства. Он отметил, что "обсуждение проблемы предпринимательства, в первую очередь малого и среднего, показало, что ни его состояние, ни тенденции развития не могут рассматриваться как удовлетворительные" [1].

Дзись Г. в статье "Малый бизнес как феномен рыночной экономики" отмечал, что в Украине "раз-